

Niina Iharvaara

Potentiaalisten toimittajien arviointi ja valinta lähtölogistisen prosessin kehittämiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

10.4.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Niina Iharvaara Potentiaalisten toimittajien arviointi ja valinta lähtölogistisen prosessin kehittämiseksi 69 sivua + 10 liitettä 10.4.2013
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Logistiikkapäällikkö Yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Insinööriytyön tavoitteena oli tuottaa arviointi päätöksenteon tueksi kotiamiselle yritykselle. Työ käsitteli potentiaalisten toimittajien arviointia ja valintaa lähtölogistisen prosessin kehittämiseksi. Yrityksessä koettiin, ettei nykyinen prosessi enää vastaa kasvavan ja muuttuvan liiketoiminnan vaatimuksia. Pääasiallisena tarkoituksena oli saada nykyisiin lähtölogistisiin toimintoihin lisää näkyvyyttä, automaattisuutta ja sujuvuutta, jotta asiakkaita voitaisiin palvella tulevaisuudessa entistä paremmin.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin tapaustutkimusta. Työn aineisto koottiin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja yrityksen sisäisestä dokumentaatiosta. Teemahaastattelut suoritettiin yrityksen logistiikkapäällikölle.</p> <p>Työn ensimmäisessä osassa keskityttiin lähtölogistisen prosessin teoreettiseen taustaan ja sen merkittävyyteen. Tarkoituksena oli dokumentoida ja analysoida yrityksen nykyinen lähtölogistinen prosessi vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tutkimuksessa määriteltiin kehityskohteet ja näille esitettiin karkeita ratkaisuehdotuksia. Havaintojen pohjalta valittiin kehityskohde, toimittajien arviointi ja valinta, syvällisempää analyysia varten.</p> <p>Työn toisessa osassa keskityttiin toimittajien valintaprosessiin kuvaamalla erilaisia tapoja toimittajien valintaan. Yleisellä tasolla käsiteltiin myös hankintojen teoreettinen tausta. Yrityksen tarve liittyen uuteen toimittajaan määriteltiin, arviointimenetelmä valinnan tueksi esiteltiin ja potentiaaliset toimittajat arvioitiin. Päätöksenteon tueksi luotu kriteeristö tehtiin teoreettisen taustan ja analyysin pohjalta. Toisen osan lopussa suoritettiin toimittajan valinta kehitysehdotuksineen.</p> <p>Tämän insinööriytyön tuloksena tuotiin tutkimustulosten perusteella ilmi mahdollisia kehitysehdotuksia, jotta toimittajien valintaprosessi saataisiin tulevaisuudessa päätökseen. Tehdyn työn perusteella todettiin yhden toimittajan tuovan lisäarvoa ja ratkaisuja yrityksen lähtölogistisen prosessin kehittämiseksi. Lisäselvitysten tekemistä ehdotettiin, jotta mahdollisimman validi päätös tehtäisiin. Yhteistyötä voitaisiin jatkaa myös nykyisen varaston kanssa, jos nykyiset ongelmat pystytään ratkomaan.</p>	
Avainsanat	lähtölogistiikka, logistiikka, toimittajien valinta, hankinnat

Author(s) Title Number of Pages Date	Niina Iharvaara Supplier evaluation and selection to develop outbound logistics flow 69 pages + 10 appendices 10 April 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	International ICT-Business
Instructor(s)	Logistics Manager Thomas Rohweder, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to produce an evaluation for a Finnish company to support decision making concerning supplier evaluation and selection to develop the outbound logistics flow. The current process was not able to answer the needs of the growing business. The main objective was to gain more visibility, automation and smoothness concerning outbound logistics.</p> <p>Case study research was used as the research method. The data for this study was gathered by literature and internal documents of the case company. The study also draws on semi-structured and open-end questionnaires sent to the personnel.</p> <p>The first theoretical part of this thesis focuses on different elements of outbound logistics and their significance. The purpose of this part was to document and analyze the current outbound logistics flow. The objective was to reveal possible points of development and rough solutions to different functions. The second development objective, supplier evaluation and selection, was chosen based on the findings.</p> <p>The other part of the theories focused on the supplier selection process. Different ways to select the supplier were described and also basic concepts of sourcing were covered. The findings from the theoretical and data analysis provided criteria for selecting the supplier to support the decision making process. The results of this part reveal the specified need of the case company, the evaluation criteria behind supplier selection and the evaluation and selection of potential suppliers.</p> <p>Based on the findings of this thesis a proposal was presented to develop and improve the management decision making process. One of the suppliers could help the case company solve the difficulties relating to the outbound logistics flow but risks and challenges would occur if a deeper analysis is not first conducted with this specific supplier. Co-operation with the current warehouse could be continued, however, if the current problems were solved first.</p>	
Keywords	outbound logistics, logistics, supplier selection, sourcing

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Insinööriyön tausta	1
1.2	Liiketoimintaongelma	2
1.3	Insinööriyön tavoite	2
1.4	Toimeksiantaja	3
1.5	Tutkimuksen toteutustapa	3
1.5.1	Tutkimusprosessi	4
1.5.2	Tiedonkeruun toteutus	5
2	Lähtölogistiikka	8
2.1	Johdatus logistiikkaan	8
2.2	Lähtölogistinen prosessi	10
2.3	Tilausprosessi	14
2.4	Yhteenveto lähtölogistiikan parhaista käytännöistä	16
3	Nykytila-analyysi toimeksiantajan lähtölogistiikasta	19
3.1	Kehityskohteen valinta ja suositukset	19
4	Toimittajien hankinnat	21
4.1	Hankinta	21
4.2	Toimittajien valinta	25
4.2.1	Kriteerit toimittajien valintaan	27
4.2.2	Toimittajien arviointimallit	31
4.3	Varastointi ja kuljetuspäätökset	32
4.3.1	Varastointi	33
4.3.2	Kuljetukset	33
4.4	Yhteenveto	34
5	Potentiaalisten toimittajien arviointi ja valinta	38

5.1	Toimeksiantoyrityksen tavoitteet uuden toimittajan valinnassa	38
5.2	Tilanneanalyysi	39
5.3	Toimeksiantoyrityksen kriteeristö toimittajan valintaan	39
5.4	Kriteeristön luonti	39
5.5	Toimittaja A	45
5.6	Toimittaja B	45
5.7	Toimittaja C	50
5.8	Toimittaja D	55
5.9	Suositukset ja toimenpide-ehdotukset toimittajan valintaan	61
6	Johtopäätökset	65
6.1	Yhteenvedo	65
6.2	Arviointi	67
	Lähteet	69
	Liitteet	
	Liite 1. Toimeksiantaja - luottamuksellinen	
	Liite 2. Haastattelu: Toimittajan B arviointi	
	Liite 3. Nykytila-analyysi - luottamuksellinen	
	Liite 4. Kehityskohteen valinta ja suositukset - luottamuksellinen	
	Liite 5. Toimeksiantajan tavoitteet uuden toimittajan valinnassa - luottamuksellinen	
	Liite 6. Tilanne analyysi - luottamuksellinen	
	Liite 7. Toimeksiantajan hankinta kriteeristö - luottamuksellinen	

Liite 8. Toimeksiantajan näkemys luodusta kriteeristöstä - luottamuksellinen

Liite 9. Analyysi nykyisestä logistiikan tarjoajasta - luottamuksellinen

Liite 10. Kehitysehdotukset arvioineen nykyisestä logistiikan tarjoajasta - luottamuksellinen

1 Johdanto

Kansainvälistyvässä liiketoiminnassa jakeluverkostot mutkistuvat, jolloin toimivat ja kustannustehokkaat prosessit ovat elinehto kilpailuedun saavuttamiselle. Lähtölogistiikan ensisijaisena tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden täyttö. (Pouri.) Logistiikan vaarana on, että palvelutasosta huolehditaan vain tietyissä prosessin vaiheissa, jolloin palvelun laatu voi kärsiä (Ritvanen, Inkiläinen, Bell & Santala 2011: 29). Ketjun tulee toimia myös joustavasti, jotta kysynnän muutoksiin pystytään vastaamaan. Tämä edellyttää integroituja toimintoja, toimivaa yhteistyötä ja toimintojen läpinäkyvyyttä. (Sakki a 2009: 13.)

Hankinnoilla on strateginen merkitys kilpailukyvyn saavuttamisessa, ne toimivat tärkeänä linkkinä eri toimitusketjun toimintojen välillä mahdollistaen sujuvan toiminnan. (Langley 2009: 510.) Hankinnoilla yritykset saavat ulkopuolista tietotaitoa käyttöönsä, jolloin jouhea yhteistyö on ensisijaisen tärkeää (Sakki a 2009: 182). Toimittajia pidetään yritysten tärkeimpinä aineettomina voimavaroina. Toimittajien valintaprosessin tärkein tehtävä onkin valita parhaat toimittajat useiden toimittajien joukosta. (Khaled 2011.) Hankinnoilla tähdätään luottamuksellisiin suhteisiin ja niiden jatkuvaan kehittämiseen, jotta strategiset tavoitteet ja kilpailuetu saavutetaan (Benton 2010: 160).

Tämä insinöörityö on tehty suomalaiselle urheilualan yritykselle. Aiheena on arvioida ja kehittää toimeksiantajan lähtölogistista prosessia arvioimalla potentiaalisia toimittajia. Tavoitteena on saada automaattinen ja läpinäkyvä verkosto tukemaan liiketoiminnan kasvua.

1.1 Insinöörityön tausta

Tämä insinöörityö on osa laajempaa logistiikan kehitysprojektia toimeksiantoyrityksessä, jonka tavoitteena on standardoida koko logistinen verkosto.

Toimeksiantoyrityksen liiketoiminta on kasvanut ja laajentuneet uusille markkinoille. Kansainvälistyminen on johtanut kohtuuttomiin kuljetuksiin ja toiminnan läpinäkyvyytensä. Jotta kasvu mahdollistettaisiin myös tulevaisuudessa, toimitusverkostojen tulee toimia uudessa ympäristössä proaktiivisesti. Kehittämällä ja

yhtenäistämällä toimintamallit saadaan ne joustavaksi kasvavilla ja muuttuvilla markkinoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä lähtölogistiikan kehittämiseen. Kehitysprojekti on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan lähtölogistiikan nykytilanne ja toisessa osassa keskitytään nykytilakartoituksessa nousseen kehityskohteen kehittämiseen. Aiheeksi valittiin potentiaalisten toimittajien arviointi ja valinta.

1.2 Liiketoimintaongelma

Toimiva ja sujuva toimitusketjuverkosto on yrityksen selkäranka. Jotta liiketoiminnan kasvamista pystytään tukemaan, standardoidut työtavat ja prosessit on kehitettävä. Kehitysprojektin tavoitteena on saada toimitusketjut vastaamaan muuttuvan ja kasvavan ympäristön tarpeita. (Tapaaminen 2.)

Markkinoiden keskittyessä vain kotimaisille markkinoille ei täsmällistä jakeluverkostoa ole tarvittu, vaan sen toiminta on perustunut täysin kysynnän vaihteluihin. Markkinat ovat kuitenkin laajentuneet ja kasvaneet kotimaisten markkinoiden ulkopuolelle. Yrityksen ei ole enää mahdollista reagoida tilauksiin viime hetkellä. Tämän lisäksi toimeksiantajan tietopohja on sirpaleinen vaikeuttaen ennusteiden tekoa. Muuttuvassa markkinaympäristössä tarvitaan järjestelmällinen, läpinäkyvä ja suunnitelmallinen toiminta. (Tapaaminen 1.)

Lähtölogistiikka ei tue kasvavan ja muuttuvan liiketoiminnan tarpeita. Tämän insinöörityön tarkoituksena on tuoda ilmi tutkimustulosten perusteella mahdollisia kehityskohteita ja ratkaisuja toimeksiantoyrityksen haasteille erityisesti laadun, tehokkuuden ja seurannan parantamiseksi.

1.3 Insinöörityön tavoite

Ensimmäisenä tavoitteena on alan kirjallisuuteen pohjautuen kartoittaa yrityksen lähtölogistiikan nykytila. Lisäksi dokumentoidaan prosessin vahvuudet ja heikkoudet. Tarkoituksena on tuoda esille nousevia puutteita nykyisessä toiminnassa. Nousseiden

kehityskohteiden pohjalta valitaan yksi syvempää analyysia varten. Insinööriyössä annetaan myös karkealla tasolla kehitysehdotuksia muihin nousseisiin kehityskohteisiin.

Toisena tavoitteena on kehittää, ymmärtää ja selittää nykytilakartoituksessa ilmennyttä kehityskohdetta, jotta tulevaisuuden lähtölogistiikka ja liiketoiminta olisivat sujuvampia ja ennakoidumpia. Teoriaan pohjautuvien faktojen perusteella esitetään mahdollisia kehittämistä vaativia toimintoja sekä mahdollisia ratkaisuehdotuksia näihin. Työn tavoitteena on tuottaa arviointi päätöksenteon tueksi. Kuten myöhemmin käy ilmi, kehityskohteeksi valittiin toimittajien arviointi ja valinta. Toimittajia arvioidaan suhteessa yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja nykyiseen toimittajaan. Arvioinnin tueksi luodaan kriteeristö sekä tukena käytetään myös SWOT-analyysia. Potentiaalisten toimittajien arvioinnille ja valinnalle on asetettu seuraavat tavoitteet lähtölogistisen prosessin kehittämiseksi.

- kriteeristön luonti toimittajien arviointiin strategiset tavoitteet huomioiden
- potentiaalisten toimittajien arviointi
- suositus toimittajan valintaan.

Työn viimeisissä luvuissa esitetään tutkimusaineiston sekä teoriaan pohjautuvien faktojen perusteella lähtölogistiikan osa-alueiden mahdollista kehittämistä vaativat toiminnot sekä mahdollisia ratkaisuehdotuksia niihin. Lopuksi työ arvioidaan.

1.4 Toimeksiantaja

Liitteessä 1 on kuvattu toimeksiantoyrityksen liiketoiminta ja logistinen verkosto.

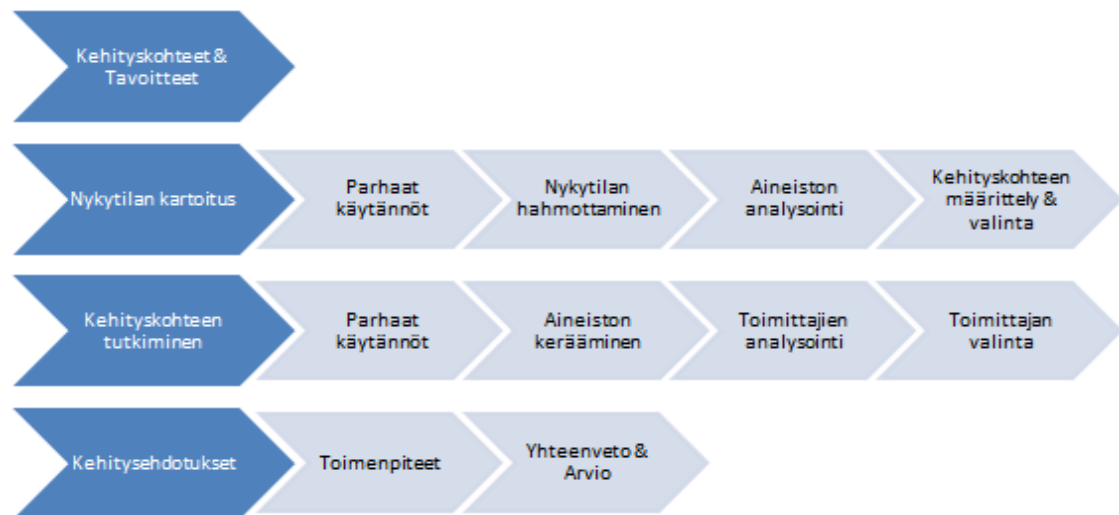
1.5 Tutkimuksen toteutustapa

Luvussa esitellään tarkemmin insinööriyön tutkimusprosessi sekä valittu tutkimusmenetelmä työn toteuttamiseksi. Työn vaiheet käydään tarkemmin läpi, sekä

niiden toteutumista selostetaan yksityiskohtaisemmin. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

1.5.1 Tutkimusprosessi

Tämä opinnäytetyö on rajattu lähtölogistiikan kehittämiseen, sillä toiminto on toimeksiantoyrityksen tavoitelistalla ensimmäisenä. Lisäksi toiminnalla on suora vaikutus myyntiprosessiin ja näin kannattavuuteen. (Tapaaminen 2.) Tavoitteiden saavuttamiseksi insinööriyölle on määritetty seuraavat tehtävät, jotka havainnollistetaan kuvassa 2.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Insinööriyö koostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa, johdannossa, kuvataan työn tausta, kehityskohteet, tavoitteet sekä toimeksiantaja. Työn lähtökohtien ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen, tutkimuksen toisessa osassa perehdytään alan kirjallisuuteen ja kerätään teoreettista dataa lähtölogistiikasta. Ennen nykytilan kartoittamista on tärkeää ymmärtää prosessin muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät, jotta prosessin vahvuudet ja heikkoudet pystytään määrittelemään.

Nykytilan kartoitus tapahtuu haastattelemalla toimeksiantoyrityksen logistiikkapäällikköä. Apuna käytetään prosessikaaviota, joka kuvainnollisesti havainnollistaa prosessin eri vaiheet ja tehtävät loogisessa suoritussuunnassa. Tämä on hyvä tapa kuvata prosessin toimintaa. Lisäksi se auttaa määrittämään

prosessin heikkoudet, kuten pullonkaulat, tarpeettomuudet, aukot ja epäselvyydet. Prosessikaavio toimii työkaluna prosessin kehityksessä, kuvaamisessa ja dokumentoinnissa. (Gourdin: 251.)

Kolmannessa osassa keskitytään nykytila kartoituksessa nousseiden kehityskohteiden kehittämiseen. Kehityskohteet määritellään nykytila-analyysin pohjalta. Näihin perehdytään syvemmin alan kirjallisuuteen pohjaten. Lisäksi tietoa kerätään logistiikkapäällikköä haastatteleamalla, kehityskeskusteluihin osallistumalla ja yrityksen olemassa olevaan dataan tutustumalla.

Työn viimeisessä osassa esitetään tutkimusaineiston sekä teoriaan pohjautuvien faktojen perusteella lähtölogistiikan osa-alueiden mahdollista kehittämistä vaativat toiminnot sekä esitetään niihin mahdollisia ratkaisuehdotuksia. Viimeiseksi määritellään työn pohjalta nousseet johtopäätökset ja kootaan yhteenveto. Lisäksi toteutettu työ arvioidaan.

Insinööriyössä käytetty kirjallinen aineisto on valittu aiheen ja tavoitteiden pohjalta. Tämän vuoksi on perusteltua kuvata lähtölogistiikan toimintoa sekä toimittajan valintaan vaikuttavia varastointi ja kuljetus päätöksiä yleisesti. Tämän lisäksi käsitellään yksityiskohtaisemmin toimittajien valintaan vaikuttavia asioita, kuten arvioitavat kriteerit ja arviointimallin muodostaminen. Aiheet on pyritty kuvaamaan niin, ettei lukijan kannalta epäolennaisiin seikkoihin mennä.

Työ rajataan koskemaan ainoastaan toimeksiantoyrityksen lähtölogistiikan toimintoja sekä toimittajan valintaa. Nykytilakartoituksessa keskitytään tilaus-toimitusprosessiin, eikä siinä käsitellä talouden toimintoja tai paluulogistiikkaa. Työhön ei kuulu arvioinnin pohjalta syntyvien ehdotusten toteuttamista. Toimittajien valinnassa ja arvioinnissa keskitytään lähtölogistisen prosessin kehittämiseen. USA:n toimipisteen hoitaessa itse logistiset toimintonsa ei tänne suuntautuvia kuljetuksia huomioida työssä. Toimittajan arvioinnissa kustannusarvio perustuu laskelmaan pakkaamisesta ja keräilystä aiheutuviin kustannuksiin. Syvällisempää arviota ei tehdä.

1.5.2 Tiedonkeruun toteutus

Työ toteutetaan laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin, jossa ilmiötä pyritään ymmärtämään kokonaisuutena. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutustutaan

yksittäiseen ilmiöön todellisessa tilanteessa. Tutkimuksen tarkoituksena on tapauksen kuvaaminen keräämällä aineistoa useiden metodien avulla, kuten havaitsemalla, haastatteleamalla ja dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi yms. 2005: 126.)

Insinööriä käynnistettiin marraskuussa 2012, jolloin työnaihe hyväksyttiin toimeksiantoyrityksessä ja oppilaitoksessa. Työhön liittyvät tapaamiset ja haastattelut on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tapaamiset ja haastattelut

	Paikalla	Päivämäärä	Pääaihe
1	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	14.11.2012	Kick-off: Projektin tausta (Muistio 1)
2	Niina Iharvaara, Thomas Rohweder	21.11.2012	Työn tavoitteiden ja rakenteen määrittely
3	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	27.11.2012	Projektin tausta, tavoitteiden asettaminen (Muistio 2)
4	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	18.12.2012	Haastattelu 1 Kesto 150 min, neuvotteluhuone
5	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	8.1.2013	Huomiot haastattelusta, etenemisen tarkastelu, seuraavasta kehityskohteesta keskustelu
6	Niina Iharvaara, Thomas Rohweder	14.1.2013	Kehityskohteen valinta
7	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	31.1.2013	Seuraavista vaiheista keskustelu, kriteeristön luonti (Muistio 3)
8	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	8.2.2013	Tehty kriteeristö arvioitu johtoryhmässä 4.8.2013. Huomioita kriteeristöstä kokouksen perusteella
9	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	19.2.2013	Haastattelu 2 Kesto 90 min, neuvotteluhuone
10	Niina Iharvaara, Logistiikkapäällikkö	21.2.2013	Haastattelu 3 Kesto 120 min, neuvotteluhuone
11	Niina Iharvaara, Thomas Rohweder	7.3.2013	Sopiminen insinööriyön loppuun saattamisesta
12	Niina Iharvaara, Johtoryhmä	11.3.2013	Viimeinen palaute työstä ennen sen palauttamista

Tapaamisia järjestettiin tarpeen mukaan. Niiden ensisijaisena tarkoituksena oli tarkastella työn senhetkistä tilannetta ja tehdä päätöksiä tutkimuksen etenemisestä.

Haastatteluiden metodina käytetään teemahaastatteluja, joissa aihepiirit ovat ennalta määriteltäviä. Menetelmästä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemat käydään haastateltavan kanssa läpi etukäteen ennen haastattelua. Haastattelun aikana on käytössä tukilista käsiteltävistä asioista. (Eskola yms. 2005: 86.)

Teemat valittiin tavoitteiden, tutkittavan aiheen sekä kirjallisenaineiston perusteella. Ensimmäisessä haastattelussa aiheiksi valittiin lähtölogistisen prosessin vaiheet. Tilaustoimitusprosessin prosessikaavio toimi tukilistana haastattelun aikana. Toisessa ja kolmannessa haastattelussa tukilistana toimi toimittajan valintaan määritelty kriteeristö. Aiheiden alle asetettiin kysymyksiä, jotka muodostivat pohjan haastattelulle. Haastattelu-esimerkki runkoineen löytyy liitteestä 2.

Insinööriyössä haastateltiin toimeksiantajan logistiikkapäällikköä hänen ollessa avainasemassa logistiikan kehitysprojektissa. Haastattelut suoritettiin keskustelutilaisuuksina tutkimuksen asetettuihin tavoitteisiin liittyen. Vastaukset kirjattiin Excel-tiedostoihin. Niitä editoitiin, jotta tiedostoista saatiin helpommin luettavia sekä asioita yhdisteltiin, jos ne esiintyivät haastattelun aika erillään ja eri konteksteissa. Tekstien editoimisen jälkeen haastateltava tarkasti asioiden paikkaansa pitävyyden, jotta väärinkäsityksiltä vältyttiin. Ensimmäinen haastattelu perustuu logistiikkapäällikön käsitykseen toimeksiantoyrityksen lähtölogistisesta prosessista. Havaintoja tehtiin myös yrityksen olemassa olevan datan pohjalta. Toinen ja kolmas haastattelu perustuvat logistiikkatiimin (kaksi henkilöä) tekemiin havaintoihin vierailulla eri toimittajien varastoilla talven 2012–2013 aikana. Haastatteluissa logistiikkapäällikkö toi esiin yhteisesti huomioituja asioita. Tämän lisäksi toimittajilta saatuun sekä yrityksen sisäiseen dokumentaatioon liittyen vierailuihin tutustuttiin. Toimittajan liiketoiminnan koko sekä yrityksen vastuullisuus olivat asioita, jotka tarkastettiin toimittajien kotisivuilta. Näitä ei ole lähdemerkitty toimittajien anonyymisyyden takia.

Tutkimustulokset ovat reliaabeleja, jos tulokset ovat toistettavia, eivätkä ne ole sattumanvaraisia. Tämä voidaan todeta, jos samaan tulokseen päästäisiin myös eri tutkijan toimesta. Validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata oikeaa asiaa, eli sitä mitä halutaan mitattavan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan korostaa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus ja kuinka johtopäätöksiin on päädytty. Validiutta voidaan pyrkiä tarkentamaan käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä ja keräämällä useita aineistoja. (Hirsjärvi yms. 2005: 216-218.)

2 Lähtölogistiikka

Lähtölogistiikkaan sisältyy toiminnot varastokeräily, pakkaaminen sekä lastauslaiturilta eteenpäin lähtevä kuljetus asiakkaalle saakka (Sakki a 2009: 50). Sen ensisijaisena tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden täyttö. Kansainvälistyvässä liiketoiminnassa jakeluverkostot mutkistuvat, jolloin toimivat ja kustannustehokkaat prosessit ovat elinehto kilpailuedun saavuttamiselle. (Pouri.) Ketjun tulee toimia myös joustavasti, jotta kysynnän muutoksiin pystytään vastaamaan. Toimintojen tulee olla integroituja keskenään, mikä edellyttää toimivaa yhteistyötä ja toimintojen läpinäkyvyyttä toimittajien kanssa. (Sakki a 2009: 13.)

2.1 Johdatus logistiikkaan

Tilaustoimitusketjujen hallinta varmistaa, että oikea määrä yrityksen tarjoamia tuotteita on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Se koostuu tehokkaasta ja sujuvasta tavara-, tieto- ja rahavirtojen verkostosta. (Jonsson 2008: 3.) Ketju käynnistyy asiakastilauksesta, jolloin tietovirrat liikkuvat yrityksen kautta tavarantoimittajille. Täältä tavaravirrat lähtevät liikkeelle päinvastaiseen suuntaan päätyen yrityksen ohjaamana asiakkaille. Verkostot koostuvat useista suhteista toimittajien, tuottajien, jakeluyritysten ja asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteiden hoito on tärkeää, jotta toiminta verkoston rajapinnoissa on sujuvaa, sillä näissä tehdyt päätökset vaikuttavat kaikkiin ketjun osapuoliin. (Sakki a 2009: 13.) Toimitusketjujen kehittäminen on vartenotettavaa, jos liiketoiminnasta halutaan kansainvälistä ja yrityksen markkinaosuutta halutaan kasvattaa (Coyle yms. 2003: 13).

Logistiikka on osa tilaustoimitusketjuja. Logistiset toiminnot liittävätkin eri vaiheet yhdeksi hallinnalliseksi kokonaisuudeksi. Se on strateginen prosessi, jonka hallitsemiseen tarvitaan aikaa, resursseja ja asiantuntemusta. Materiaalivirtoja pyritään ohjaamaan tietovirtojen avulla mahdollisimman tehokkaasti, jotta loppukäyttäjien tarpeet tulisivat täytetyiksi mahdollisimman nopeasti ja joustavasti. (Christopher 2005: 4.)

Logistiikan tehtävänä on tuottaa arvoa niin asiakkaille kuin toimittajillekin. Arvo ilmaistaan aikana ja paikkana. Eri logistiset prosessit tuottavat arvoa niin erikseen kuin kokonaisuutenakin. Tuotteilla ei ole arvoa, jos ne eivät ole asiakkaan odottamassa

paikassa oikeaan aikaan. Lisäarvo voidaan määritellä tilanteessa, jossa asiakas on valmis maksamaan tuotteesta enemmän. (Ballou 2004 :13.)

Arvoketju kuvaa tätä liiketoiminnallista verkostoa, jossa yrityksen voimavarat valmistuvat tuotteiksi. Se on työkalu strategian luomiselle ja kilpailuedun saavuttamiselle, jotka pyritään tuottamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti samalla optimoiden asiakkaille tuotettava lisäarvo. Eri toimintojen tulee olla integroitua keskenään, jotta ne toimivat mahdollisimman sujuvasti ja joustavasti. (Coyle yms. 2003: 15.) Kilpailuetu voidaan saavuttaa analysoimalla eri toimintojen muodostamaa verkostoa. Tarkoituksena on saavuttaa kustannustehokas prosessi ymmärtämällä kustannusten käyttäytymistä eri toiminnoissa, sekä niiden liitoskohdissa. Michael Porterin arvoketju (1985) kuvastaa, kuinka logistiikan tulee istua organisaation prosesseihin. Hän on havainnollistanut tätä ketjumaista kokonaisuutta kuvan 3 esittämällä tavalla. (Christopher 2005: 4.)



Kuva 2. Arvoketjumalli (Sakki b 1999: 17).

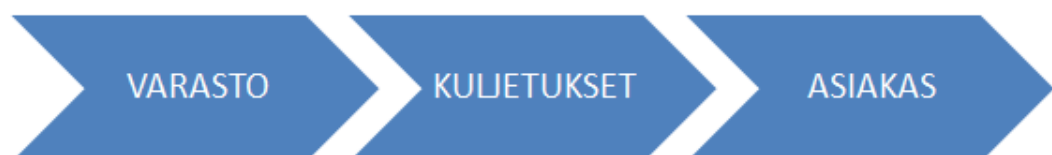
Arvoketjun perustoiminnot jakautuvat kahteen pääluokkaan: perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot koostuvat viidestä eri luokasta. Näiden tarkoituksena on tuottaa arvoa yritykselle ylittämällä liiketoiminnalliset kulut. (Small enterprise strategic development training.) Ensimmäinen luokka on tulologistiikka. Se käsittää saapuneiden materiaalien kuljettamisen, vastaanoton ja mahdollisen varastoinnin. Operaatiot sisältävät kaikki toiminnot, jotka liittyvät tuotteen valmistamiseen. Lähtölogistiikka koostuu mallin

mukaan toiminnoista, joilla lopputuote toimitetaan varastolta loppuasiakkaalle. Myynnin ja markkinoinnin kategoriassa tähdätään asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja myynnin luomiseen. (Sakki b 1999: 17-18.) Viimeinen luokka on palvelut, joka sisältää toiminnot tuotteiden ylläpitoon ja arvonnaisaamiseen. Perustoiminnot ovat ratkaisevia kilpailuetua luodessa. Niitä lujittavat tukitoiminnot, jotka ovat hankinta, teknologian kehittäminen, henkilöstöhallinta ja yrityksen infrastruktuuri. (Small enterprise strategic development training.) Hankinta liittyy eriyksiköiden ostotoimintoihin. Laitteistoja ja menettelytapoja tulee kehittää jatkuvasti, jotta yrityksellä on parhaat resurssit käytössään. Tähän liittyy teknologian kehittäminen. Henkilöstöhallinta huolehtii henkilökunnan koulutuksesta ja palkkauksesta. Infrastruktuurissa otetaan kantaa asioihin, kuten lakiasiat, kirjanpito ja yrityksen johto. (Sakki b 1999: 18.)

Arvoketjumalli kuvaa yhteistyön merkitystä logistiikassa. Useissa eri toiminnoissa tehdään päällekkäistä ja turhaa työtä, mikä ei paranna itse tuotetta. Eri ketjun vaiheissa, erityisesti liitoskohdissa, tulee kehittää työskentelytapoja sujuvimiksi, jotta asiakkaiden kokema hyöty saataisiin korkeammaksi ja yritys saavuttaisi kilpailuedun. (Sakki a 2009: 13.)

2.2 Lähtölogistinen prosessi

Lähtölogistiikka on prosessimainen toiminto, joka käsittää tehtävät tuotteen toimittamisesta varastolta asiakkaalle. Siihen sisältyy asiakaspalvelu, varastokeräily, pakkaaminen ja lähtevä rahti. Tehtäväpiiriin kuuluu myös myynnin tieto- ja taloushallinto, sekä paluulogistiikka. (Sakki a 2009: 50.) Kansainvälistyvässä liiketoiminnassa jakeluverkostot mutkistuvat ja näin lähtölogistiikasta tulee tärkeä kilpailutekijä yrityksille (Pouri). Talouden toimintoja eikä paluulogistiikkaa käsitellä tässä insinööritoiminnassa tarkemmin, sillä ne eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia tekijöitä. Prosessin vaiheet käsitellään kuvan 4 mukaisessa järjestyksessä.



Kuva 3. Yksinkertainen kuvaus lähtölogistiikasta (Sakki a 2009: 50 mukaillen).

Varasto on osa logistista ketjua, johon yritykset varastoivat vaihteleviksi ajoiksi raaka-aineita, puolivalmisteita sekä valmiita tuotteita. Tuotteiden varastoiminen pysäyttää materiaalien virran lisäämällä hintaa lopputuotteeseen. Varastotilalla on myös arvoa tuovia ominaisuuksia. Ne mahdollistavat suurempien kuljetusten muodostamisen, korkealuokkaisen asiakaspalvelun ja sulavan toiminnan vaihtelevan kysynnän alla. Tuotantolinjoilla voi olla usein useita satoja eri tuotteita, joista asiakkaat tekevät tilatessaan oman sekoituksensa. Eri tuotteita valmistetaan eri paikoissa, jolloin ilman varastoja tuotteita ei pystyttäisi tarjoamaan asiakkaille toivotun aikataulun puitteissa. (Langley yms. 2009: 411.)

Varastoinnin lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen tuottamalla heille arvoa. Toimituskyvyllä, saatavuudella ja nopeudella luodaan luottamus asiakkaisiin. Nämä tulee toteuttaa kustannustehokkaasti, jotta toiminnan tuottavuus olisi tehokasta. (Puori.) Varastointia tarjoavan yrityksen tulee käyttää toiminnanohjausjärjestelmää, jolloin varastoinnin tehokkuus, tuottavuus ja täsmällisyys pystytään maksimoimaan. Lisäksi järjestelmät takaavat hyvän varastohallinnan ja mahdollisuuden tarkkoihin ennusteisiin. (Langley yms. 2009: 425.) Toimitusketjujen elinehto on läpinäkyvyys ja reaaliaikaisuus. Toimintoja voidaan tehostaa ja nopeuttaa integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien avulla optimoimalla kustannustehokkuus ja korkea asiakaspalvelu. (Ritvanen yms. 2009: 180.) Toiminta varastoissa voidaan jakaa neljään toimenpiteeseen tuotteiden vastaanottoon ja laittoon, keräilyyn sekä lähetykseen (Langley yms. 2009: 414). Lähtölogistiikan kannalta tärkeitä varastotoimintoja ovat pakkaaminen, keräily ja tavaralähetykset. Näihin syvennyttään tarkemmin seuraavaksi.

Hyvä pakkaus on kustannustehokas, informatiivinen ja käytännöllinen. Asiakaslähtöisyys vaikuttaa pakkaamiseen ja kustannuksiin. Pienet erät pitävät asiakkaat tyytyväisinä, mutta niistä aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia. (Ritvanen yms. 2011: 67.) Pakkaaminen edistää materiaalien käsittelyä ja sillä pyritään maksimoimaan tilankäyttö. Tärkeää on pakata tuotteet mahdollisimman suuriin pakkauksiin, jotta niitä on mahdollisimman helppo ja turvallista käsitellä. Myös materiaalien kulku on tällöin tehokasta, kun kuljetus ja varastointitilat hyödynnetään mahdollisimman hyvin. Lisäksi tuotteiden käsittely tehostuu ja riskien, kuten rikkoutumisen määrää, pystytään minimoimaan. Varastoyksiköt ovat isoja standardisoituja pakkauksia, jotka käsitellään yksittäisinä kappaleina. Mitä suurempia yksiköt ovat, sitä tehokkaampaa käsittely on.

Varastoyksiköitä suunniteltaessa tulee huomioida lähetettävien yksiköiden määrä, jotta uudelleenpakkaaminen ja purku voidaan välttää. Pakkaukset voivat olla joko *kertakäyttöisiä* (disposable) tai *kestäviä* (durable). Valintaan vaikuttavat asiat, kuten kausiluonteisuus ja kuljetuksien pituudet. Tilanteessa, jossa kysyntä vaihtelee paljon ja kuljetuksien pituudet ovat pitkiä, *kertakäyttöistä* pakkaamista suositellaan. *Kestävät* pakkaukset ovat toimivia tilanteissa, joissa toimitukset ovat nopeita, säännöllisiä ja tiheitä, jolloin kuljetuskustannukset pyritään minimoimaan. (Jonsson 2008: 73-75.)

Varastotoiminnan tärkeimpiä tekijöitä on keräily. Toimitusajat pitävät sekä toimitukset ovat virheettömiä, keräilytoiminnan ollessa laadukasta. (Ritvanen yms. 2011: 86.) Keräilytilaus sisältää tietoa siitä, mitkä tuotteet kerätään ja minne ne lähetetään. Käsiteltäessä lähtölogistiikkaa keräilyssä on kyse tuotteiden kuljettamisesta lastausalueelle, josta ne siirretään kuljetusvälineisiin ja siitä edelleen lähettämien asiakkaille. Tuotteita kerätään oikea määrä, mikä saadaan keräilytilauksesta. Tavarakeräys voidaan suorittaa usealla eri tavalla riippuen kerättävien tavaroiden määrästä ja koista. Yleisesti vaikuttavia asioita keräilyn tehokkuuteen ovat keräilynopeus ja mahdollisten virheiden määrä. (Jonsson 2008: 60-62.)

Kuljetuksien avulla lopputuotteet siirretään varaston kautta asiakkaille. Kuljetukset määrittelevät saapuville ja lähteville tuotteille ajan ja paikan. Pääosan kuljetuksista hoitavat kuljetusalan yritykset, sillä kyseinen toiminta ei lukeudu yritysten ydinosaamiseen. He tarjoavat yritysten käyttöön tehokkaan kaluston, tapahtumien toteutumisesta huolehtien alan kilpailu. Kuljetusvälineiden ja tapojen valintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten kuljetettavien tavaroiden koko, paino ja määrä. Harkittavia asioita ovat myös arvo, kuljetusetäisyys, -nopeus ja tiheys. Toimitukset voivat olla täysiä kuormia tai pienehköjä kappalelähetyksiä. Pienet lähetykset voivat aiheuttaa lisäkustannuksia useista kuljetuskustannuksista johtuen, vaikka ne alentavatkin vaihtomaisuuteen sidotun pääoman kustannuksia. (Puori.) Prosessien tehollisuus on tärkeää ja niitä tulee jatkuvasti kehittää. Liiketoiminnan ollessa sirpaloitunutta kustannukset kasvavat helposti, vaikka liikevaihto pysyisikin samana. Liikevaihto usein lisääntyy kaupankäynnin laajentumisen johdosta, mutta johtaa useisiin pieniin kuljetuseriin, joka taas vaikuttaa tapahtumien ja hallinnollisten töiden kasvuun. Tällöin volyymin lisäys voi johtaa kannattavuuden heikkenemiseen. (Sakki a 2009: 45.)

Lähtölogistiikan lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Asiakaspalvelu on erittäin tärkeä osa jokaisen yrityksen logistiikkaketjua, sillä kyseinen rajapinta saa

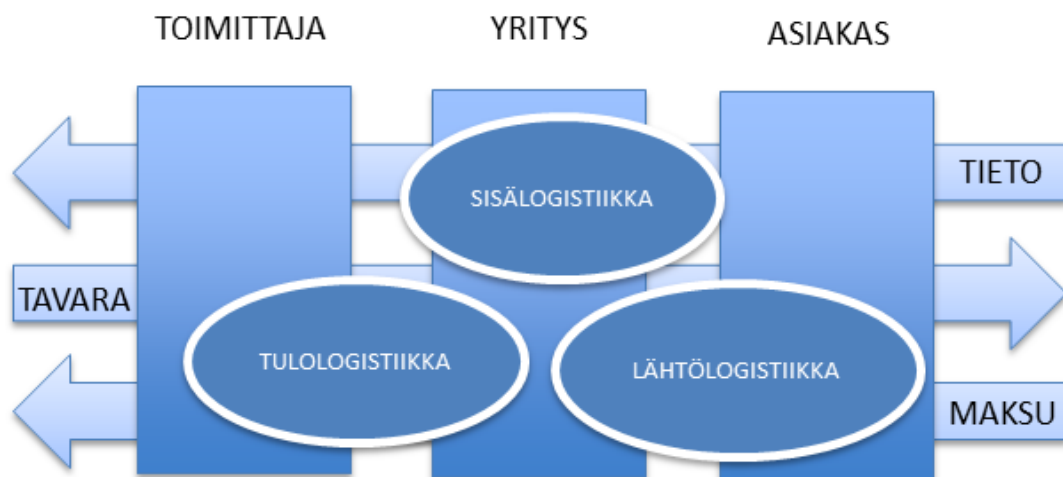
jokaisen tilausprosessin käyntiin. Logistiikkaketjut tulee suunnitella tukemaan asiakaspalvelua, jotta asiakkaiden tarpeet pystytään täydentämään tarjoamalla tuotteita oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Asiakaspalvelu voidaan nähdä toimintona, kuten valitusten käsittely ja laskutus. Toisaalta se voi olla myös suorituskyvyn mitta. Asiakaspalvelun taso on suoraan yhteydessä markkinaosuuteen, kustannuksiin ja kannattavuuteen. (Gourdin 2001: 40- 41.) Lähtölogistiikan tavoitteena on optimoida palvelutaso tarjoamalla laadukkaita palveluita mahdollisimman kustannustehokkaasti. Sen ei tarvitse olla kaikille asiakkaille sama. Tavoitteena on löytää optimitaso, jossa palvelu on mahdollisimman laadukasta ja kustannukset mahdollisimman alhaiset. Logistiikan vaarana on, että palvelutasosta huolehditaan vain tietyissä prosessin vaiheissa, jolloin palvelun laatu voi kärsiä. (Ritvanen yms. 2011: 29.)

Palvelutasosta voidaan huolehtia erinäisten mittareiden avulla. Luotettavuus on tärkein asiakaspalvelun mitta. Se voi liittyä tuotteen saatavuuteen ja luvattujen toimituspäivien saavuttamiseen. Yrityksen pitää pystyä toteuttamaan lupauksensa. Ajan hallintaan liittyy tuotteen toimittamisen kesto tilauksen teon jälkeen. Tämä liittyy olennaisesti asiakaspalvelustrategiaan, joka vaikuttaa suoraan yrityksen logistisiin kustannuksiin. (Gourdin 2001: 41.) Käsite markkina-aika kuvaa aikaa, jonka asiakas hyväksyy toimitusajakseen. Liiketoiminnan tulee vastata tätä, sillä markkina-ajan muuttaminen pidemmäksi ei ole mahdollista. Markkina-ajan nopeuttaminen mahdollistaa yritykselle kilpailuedun. Toimitusaika ja toimitustäsmällisyys riippuvat toisistaan, mutta pystyvät myös kompensoimaan toisiaan. Toimitustäsmällisyys on myös olennainen osa luotettavuutta. Ostajalle voi riittää pitkäkin toimitusaika, kunhan toimitukset ovat täsmällisiä. Toimitustäsmällisyyden parantaminen voi olla myös edullisempaa kuin toimitusaikojen lyhentäminen. Tällöin ostaja pystyy suunnittelemaan omaa toimintaansa paremmin. Lisäksi se antaa asiakkaalle mahdollisuuden pienentää varastojaan tuoden taloudellisia etuja. Keskeinen ominaisuus asiakastyytyväsyydelle on joustavuus, eli kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Tämä on erittäin tärkeää suurten muutosten ollessa käynnissä. Yrityksen tulee pystyä joustavasti vastaamaan kysynnän muutoksiin. (Pouri: 75.)

Palvelutason määrittely vaikuttaa koko ketjun kustannuksiin. Määriteltäviä asioita ovat muun muassa toimituksen nopeus, tilausten täyttönopeus ja näiden tarkkuus. Tästä syystä jakelukustannukset ovat erittäin herkkiä tarjottuun palvelutasoon verrattuna. (Ballou 2004: 43.)

2.3 Tilausprosessi

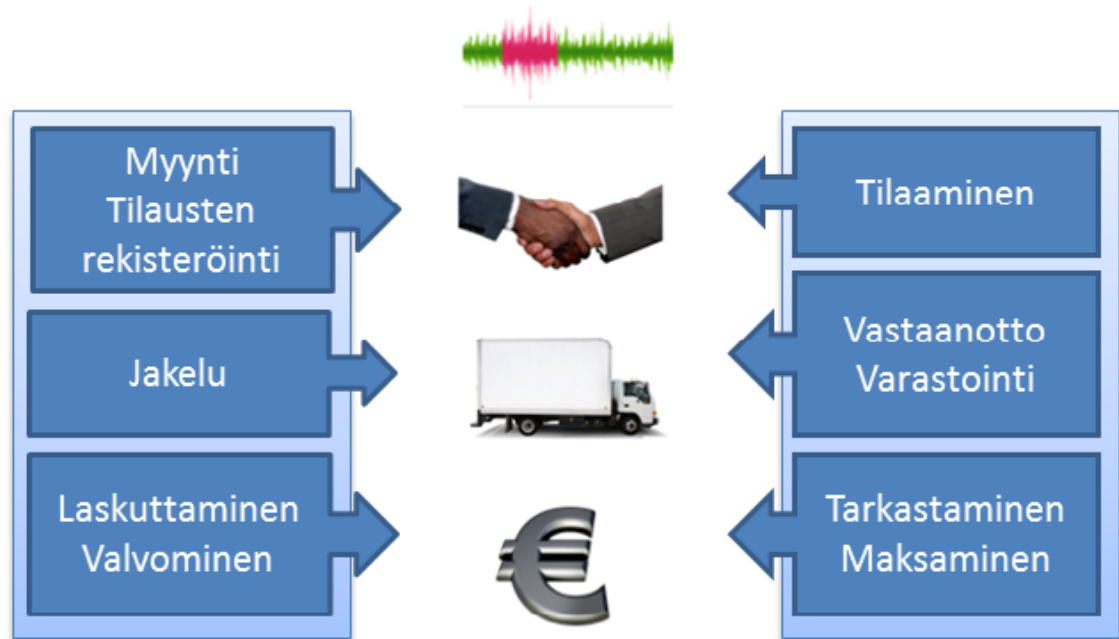
Lähtölogistiikka on yksi kolmesta tilaus-toimitusprosessin osasta. Se käsittää myös tulo- ja sisälogistiikan. Tulologistiikkaan sisältyvät muun muassa hankinnat ja ostolaskutukset. Sisälogistiikassa keskitytään materiaalien ja tuotteiden käsittelyyn oman yrityksen sisällä silloin, kun ei puhuta tulo- tai lähtölogistiikasta. (Ritvanen yms. 2011: 20.) Kyseinen tilaus-toimitusprosessi on kuvattuna kuvassa 5.



Kuva 4. Yrityksen tulo-, sisä-, ja lähtölogistiikka koostuu tiedon, tavarankäytön ja maksusuoritusvirtojen välillä (Sakki a 2009: 22 & Ritvanen yms. 2011: 20 mukailen).

Lähtölogistiikka on tärkeässä osassa tilausprosessissa, sillä se alkaa asiakastilauksen käsittelystä päättyen yrityksen viimeiseen logistiseen toimenpiteeseen, kuten tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. (Sakki a 2009: 50.) Lähtölogistiikasta puhuttaessa käytetään yleensä termiä tilausprosessi. Se kuvaa tarkasti lähtölogistisessa prosessissa olevat tietovirrät. (Coyle yms. 2003 :89.) Tilausprosessi on tärkeä osa logistiikkaketjua, sillä se laittaa koko prosessin toimintaan. Tiedon nopeus ja laatu vaikuttavat molempiin prosessin kustannuksiin ja toimintojen suorituskykyyn. Hidas kommunikaatio voi johtaa asiakkaiden menetykseen, kohtuuttomiin kuljetuksiin ja varastokustannuksiin. Saumaton yhteistyö prosessin toiminnallisuuden ja tiedon kulun välillä on tärkeää joustavan ja luotettavan toiminnan kannalta. Toimiva tietoverkosto tarjoaa myös kommunikointi mahdollisuuden asiakkaan ja toimittajan välille. Sen avulla voidaan kommunikoida myös yrityksessä sisäisesti markkinoinnin, talouden ja logistiikan välillä, mikä luo tärkeitä työkaluja analyysihin, ennustuksiin ja suunnitelmien

toteuttamiseen. (Stock yms. 2001: 146- 151.) Kuvassa 6 on kuvattuna yksinkertainen versio tilausprosessin toiminnasta.



Kuva 5. Tilausprosessi (Sakki a 2009: 43 mukaillen).

Prosessi alkaa tuotteen tilaamisesta. Tilaus rekisteröidään järjestelmään, johon syötetään tarvittavat tiedot liittyen asiakkaaseen ja tuotteeseen. Myyjien tehtävänä on seurata ja huolehtia tuotteiden riittävyydestä. Tilatusta tuotteesta tietovirta liikkuu eteenpäin, jolloin myyvässä yrityksessä vastaanotetaan tilaus ja vastaanotettu tilaus käsitellään. Tällöin tiedot siirretään omaan tilausjärjestelmään, jolloin tarvittavat lähetyssasiakirjat tuotetaan toimittajille. (Stock yms. 2001: 146- 151.) Järjestelmään siirretyt tiedot saavat aikaan tavaravirran, jossa tavarat pakataan ja siirretään kuljetukseen. Kyseisestä toiminnasta aiheutuu useita kustannuksia, jolloin niiden kehittäminen on keskeistä. Näitä voidaan kehittää esimerkiksi nopeuttamalla keräämistä ja pakkaamista tai muuttamalla tavaraeriä suuremmiksi. Tavarat vastaanotetaan ostavassa yrityksessä, jossa saapunut erä tarkistetaan ja saapumistiedot tallennetaan tietojärjestelmään. Viimeisessä vaiheessa siirrytään rahavirtaan, jossa myyvä yritys tuottaa laskun tilaus- ja lähetystietojen perusteella. Lasku on mahdollista rekisteröidä jo tilaamisen tai vastaanottamisen yhteydessä, jolloin rahavirtojen liike saadaan nopeutettua. (Sakki a 2009: 42.)

Tilausprosessin käsittelyaikaan vaikuttaa useita tekijöitä, jotka voivat joko nopeuttaa tai hidastaa prosessin kulkua. Käsittelyaikoja pienentämällä pystytään minimoimaan virheiden määrä. Rajallisten resurssien takia tilaukset voidaan organisoida priorisoituun käsittelyjärjestykseen ajan ja kannattavimman tilauksen perusteella. Saapumisjärjestyksessä käsitellyt tilaukset aiheuttavat keskimäärin pitemmät käsittelyajat. Käsittelyaikaa voidaan myös venyttää, jotta mahdollisimman suuri ja taloudellinen kuljetus saadaan toteutettua. Tällöin useita pieniä tilauksia yhdistellään samaan kuljetukseen. (Ballou 2004: 145.) Lyhyen käsittelyajan lisäksi tärkeää on toimintojen läpinäkyvyys. Tämä tarkoittaa tietojen välittämisestä esimerkiksi tavarán sijainnista ja varastotasoista eri ketjun jäsenille. Tietojen läpinäkyvyys ehkäisee virheiden syntymistä, vähentää saatavuusongelmia sekä varastoinnin merkitystä. (Ritvanen yms. 2011: 26.)

2.4 Yhteenveto lähtölogistiikan parhaista käytännöistä

Logistiset verkostot koostuvat useista suhteista eri toimijoiden kanssa. Suhteiden hoito korostuu ketjussa, sillä siinä tehdyt päätökset ja toiminta vaikuttavat kaikkiin ketjun osapuoliin. Useissa toiminnoissa, erityisesti rajapinnoissa, tehdään päällekkäistä ja turhaa työtä. Toimitusketjujen kehittäminen onkin varteenotettavaa, jos liiketoiminnasta halutaan kansainvälistä ja yrityksen markkinaosuutta halutaan kasvattaa. Toiminta rajapinnoissa tulee saada mahdollisimman sujuvaksi ja joustavaksi.

Kansainvälistyvässä liiketoiminnassa jakeluverkostot mutkistuvat ja näin lähtölogistiikasta tulee tärkeä kilpailu- ja kannattavuustekijä yrityksille. Tuotteet pitää saada markkinoiden ulottuville mahdollisimman kustannustehokkaasti samalla tavoitellen korkeaa palvelutasoa. Logistiikan vaarana on, että palvelutasosta huolehditaan vain tietyissä prosessin vaiheissa, jolloin palvelun laatu voi kärsiä

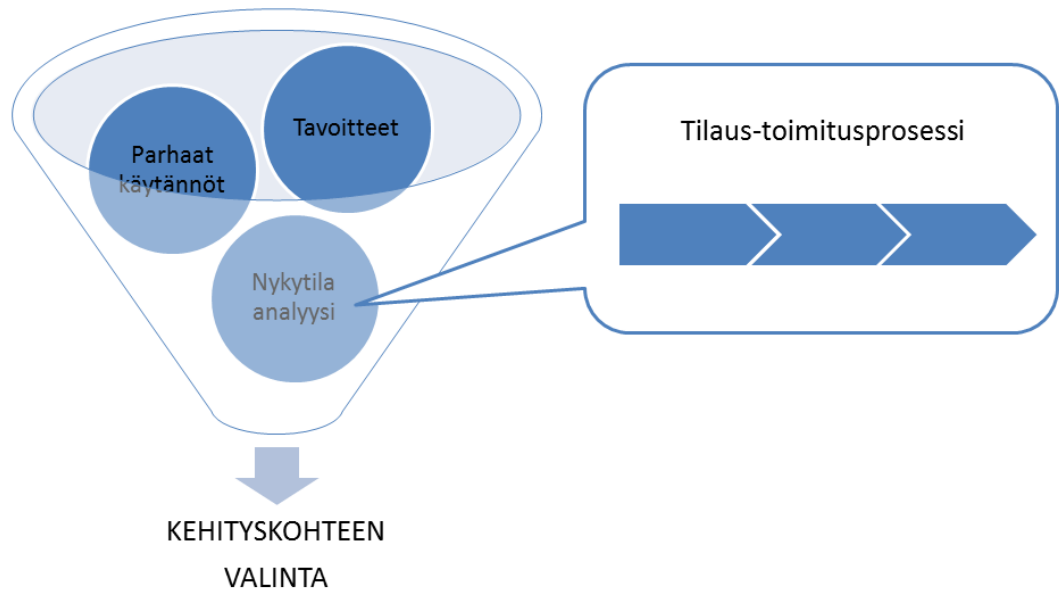
Tilausprosessi on tärkeä osa lähtölogistiikkaketjua, mikä panee koko prosessin käyntiin. Tiedon nopeus ja laatu vaikuttavat molempiin prosessin kustannuksiin ja toimintojen suorituskykyyn. Hidas kommunikaatio voi johtaa asiakkaiden menetykseen, kohtuuttomiin kuljetuksiin ja varastokustannuksiin. Saumaton yhteistyö prosessin toiminnallisuuden ja tiedon kulun välillä on tärkeää joustavan ja luotettavan toiminnan kannalta.

Taulukosta 2 on nähtävissä koostettuna lähtölogistiikkaan vaikuttavien teorioiden pääkohdat, jotka tulee ottaa huomioon nykytilakartoitusta tehtäessä.

Taulukko 2. Ensimmäinen yhteenveto parhaista käytännöistä

Aihe	Yhteenveto
Logistiikka	<ul style="list-style-type: none"> Tavara-, tieto- ja rahavirtojen verkostoja pyritään ohjaamaan mahdollisimman tehokkaasti, jotta loppukäyttäjien tarpeet täytetään mahdollisimman joustavasti ja nopeasti. Koostuu useista suhteista toimittajien ja asiakkaiden välillä. Kehittäminen tärkeää, jos halutaan kasvattaa liiketoimintaa. Eri toimintojen tulee olla integroitua keskenään, jotta päällekkäinen ja ylimääräinen työ pystytään minimoimaan.
Lähtölogistiikka	<ul style="list-style-type: none"> Käsittää toiminnot asiakaspalvelu, varastokeräily, pakkaaminen ja lähtevä rahti. Kansainvälistyvässä liiketoiminnassa kehittäminen tärkeää, sillä toiminnot mutkistuvat asiakkaiden tarpeisiin tulee vastata mahdollisimman joustavasti ja kustannustehokkaasti.
Varastotoiminnot	<ul style="list-style-type: none"> Lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Varastointiin vaikuttavia asioita ovat toimituskyky, saatavuus ja nopeus. Toiminnalla pyritään optimoimaan kustannukset. Hyvä pakkaus on kustannustehokas, informatiivinen ja käytännöllinen. Sen avulla pyritään optimoimaan käsittely, kuljetus sekä varastointi pyrkien välttämään uudelleen pakkaamisen ja purun. Pakkaamiseen valintaan vaikuttaa kausiluonteisuus ja kuljetuksien pituudet. Keräily vaikuttaa ajoissa oleviin toimituksiin sekä toimituksien virheettömyyteen. Lähtölogistiikassa keräilyssä on kyse tuotteiden toimittamisesta lastausalueelle.
Kuljetukset	<ul style="list-style-type: none"> Kuljetukset määrittelevät saapuville tuotteille ajan ja paikan. Kuljetusmuotojen valintaan vaikuttaa arvo, kuljetusetäisyys, nopeus, tiheys sekä toimitusten koko, paino ja määrä.
Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> Logistiikka ketjut tulee suunnitella vastaamaan asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu on suoraan yhteydessä markkinaosuuteen, kustannuksiin ja kannattavuuteen. Palvelutasosta tulee huolehtia, sillä se vaikuttaa koko ketjun kustannuksiin. Harkittavia mittareita ovat saatavuus, markkina-aika, toimitusaika, toimitustäsmällisyys sekä joustavuus.
Tilausprosessi	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon nopeus ja laatu vaikuttavat prosessin kustannuksiin ja suorituskykyyn. Luotettava ja joustava prosessi saavutetaan saumattoman yhteistyön avulla. Käsittelyaikoja ja hallinnollisia töitä vähentämällä pystytään minimoimaan virheiden määrää.

Kuva 7 havainnollistaa nykytilakartoituksen rakennetta ja kehityskohteen valintaan johtavia seikkoja.



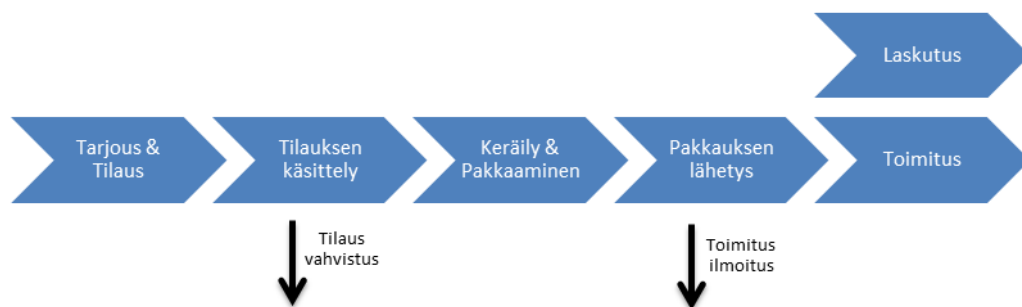
Kuva 6. Kehityskohteen valinta

Insinööriyössä käytetty kirjallinen aineisto on valittu logistisen kehitysprojektin tavoitteiden pohjalta sekä teoreettisen kehyksen pohjalta. Tarkoituksena on kuvata toimeksiantoyrityksen lähtölogistinen prosessi. Tästä syystä on perusteltua kuvata eri prosessin toiminnot yleisesti sekä niiden merkityksiä liiketoiminnalle. Tämän lisäksi määritellään tietovirtojen kulku tilaus-toimitusprosessissa. Kyseistä prosessia käytetään ohjenuorana haastatteluissa, jotta toiminta liitoskohdissa voidaan myös määrittää. Tämän lisäksi prosessin heikkoudet sekä vahvuudet määritetään. Nykytilakartoituksen avulla suoritetaan kehityskohteen valinta, johon keskitytään luvuissa 4 ja 5.

3 Nykytila-analyysi toimeksiantajan lähtölogistiikasta

Luku 3 perustuu logistiikkapäällikön haastatteluun ja toimeksiantoyrityksen sisäiseen dokumentaatioon. Tavoitteena on kuvata lähtölogistisen prosessin toimivuus, sekä analysoida sen heikkouksia ja vahvuuksia.

Toimeksiantajan lähtölogistinen prosessi koostuu varastokeräilystä, pakkaamisesta sekä pakkauksien edelleen lähettämisestä asiakkaille. Toimeksiantoyrityksen tilausprosessi alkaa asiakastilauksesta ja päättyy tuotteen toimittamiseen ja asiakaslaskutukseen. Jotta toiminta myös liitoskohdissa saadaan ilmenettyä, lähtölogistisen prosessin kuvaamisen apuna käytetään tilausprosessin vaiheita. Näin huomioiduksi tulee niin tieto-, tavara- kuin rahavirrattkin. Eri vaiheet esitellään kuvan 8 esittämässä järjestyksessä



Kuva 7. Toimeksiantoyrityksen tilausprosessi

Liitteessä 3 on kuvattu ja analysoitu toimeksiantajan lähtölogistinen prosessi.

3.1 Kehityskohteen valinta ja suositukset

Kehityskohteen valintaan johtavat seikat ja karkeat kehitysehdotukset kuvataan liitteessä 4.

Uuden toimittajan valinta ja arviointi koetaan ensisijaisen tärkeäksi, sillä yhteistyön ja toiminnan tulisi olla tehokasta, jotta toimeksiantoyritys voisi keskittyä oman ydin liiketoimintansa kehittämiseen. Alle on listattu asioita, joihin uuden toimittajan tulisi vaikuttaa positiivisesti:

- luotettava palvelutaso ja toiminnan sujuvuus
- proaktiivinen toiminta ja liiketoiminnallinen tuki
- toimiva raportointi
- sujuva kommunikointi niin päivittäin kuin tulevaisuuteen tähtäävä.

Seuraavaksi kehityskohteeksi syvempää analyysia varten valitaan siis uuden toimittajan valinta. Tavoitteena on toimeksiantajan mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintansa suorittamiseen. Tämän lisäksi toimittajan tulisi olla kykenevä tarjoamaan ratkaisuja myös nykytila kartoituksessa nousseisiin haasteisiin.

4 Toimittajien hankinnat

Toimittajia pidetään yritysten tärkeimpinä resursseina. Toimittajien valintaprosessin tärkein tehtävä on valita parhaat toimittajat useiden toimittajien joukosta. (Khaled 2011.) Toimittajien tulee istua yritysten strategiaan pystyen tukemaan liiketoiminnan kasvua muuttuvassa ympäristössä sekä pyrkiä saavuttamaan toimiva yhteistyö ja koordinaatio yritysten välille. (Benton 2010: 160.) Menestymisen takana on jatkuva toimintojen kehittäminen. Käyttövolyymin lisääntyessä hankinnat voidaan keskittää harvoille toimittajille, mikä johtaa kustannussäästöihin. (Sakki a 2009: 186.) Toimittajia arvioidessa pätevään valintapäätökseen tulee sisällyttää niin laadullisia kuin mitattaviakin työkaluja (Mwikali 2012).

4.1 Hankinta

Hankinnalla tarkoitetaan tilannetta, missä yrityksen toimintoja tuetaan ostamalla toimittajilta ulkopuolisia palveluita, tuotteita tai tietotaitoa (Murphy yms. 2011: 115). Kuten Porter arvoketjuteoriassaan esitteli (Luku 2.1), hankinnoilla on strateginen merkitys kilpailukyvyyn savuttamisessa. Ne ovat osa tukevia toimintoja ja koostuvat tehtävistä, kuten toimittajien arvioinnista ja suorituskyvyn hallinnasta sekä hyödykkeiden hankinnoista. Hankinta toimii siis tärkeänä linkkinä eri toimitusketjun toimintojen välillä, mikä mahdollistaa sujuvan toiminnan. (Langley yms. 2009: 510.)

Liiketoiminnan ollessa sirpaloitunutta hankintojen oheiskulut ovat alttiina kasvamaan tuotettuun arvoon verrattuna. Yksittäiset tapahtumat lisääntyvät kokonaisvolyymin pysyessä samana. Tällöin tulevaisuuden ennakointi vaikeutuu, kannattavuus joutuu paineen alle. Päiväkohtaiset toiminnot suoritetaan reaktiivisesti proaktiivisen ja kokonaisvaltaisen ajattelun sijaan. Hankintojen avulla yritykset saavat ulkopuolista osaamista ja asiantuntijuutta käyttöönsä. Sujuvan toiminnan takaamiseksi vaivatonyhteistyö on ensisijaisen tärkeää. Toimittajat tulee saada tuotekehitysprojektiin mukaan mahdollisimman aikaisin, jotta toiminta suoritettaisiin alusta lähtien kustannustehokkaasti. (Sakki a 2009: 182-183.)

Toimivat hankinnat tarjoavat yrityksille kehitysmahdollisuuksia niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin. Vaaditut tulokset saavutetaan, jos hankintoja lähestytään strategisesta näkökulmasta ja toimitusketjujen rakenteisiin pyritään vaikuttamaan

kokonaisvaltaisesti. Onnistumisen takaa kaksi toisiinsa nojaavaa tekijä, jotka ovat strategian integrointi päätöksiin ja sujuvan yhteistyön takaaminen toimittajien ja hankkivan yrityksen välille. (Juhantila 2004.)

Hankintastrategian luonti on kokonaisvaltaisen muutoksen määrittelemistä, valintaa ja toteutusta. Kannattavuuden tehostaminen ja kilpailuetu saavutetaan, kun hankintastrategia liitetään osaksi liiketoimintastrategiaa. Toimiva strategia tähtää asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen vaatimalla ajallisia toimituksia ja joustavuutta toimittajilta. Hankinnat edellyttävät myös korkeatasoista laadunhallintaa, luottamusta ja jatkuvaa viestintää molempien osapuolien välillä. (Juhantila 2004.)

Työkaluna strategian määrittämiseen voidaan hyödyntää Kralijicin (1983) tekemää hankinnan portfolioanalyysia. Lähtökohtana on ajatus, että hankinnoilla on yksilölliset tarpeet. Täten jokaiseen hankintaan tulee soveltaa erilaisia hankintastrategioita. (Van Weele 2010:194.) Portfolion tarkoituksena on osoittaa hankintojen heikkouksia sekä toimia apuna strategian muodostamiselle (Lysons 2006: 63). Hankittavan hyödykkeen tärkeyttä ja sen vaikutuksia liiketoimintaan voidaan arvioida analyysin avulla. Matriisia tarkasteltaessa arvioidaan hankittavia tuotteita tai palveluita eikä toimittajia. (Hankintatoimen kehittäminen.) Hankinnat jaotellaan kahden määritelmän mukaisesti. Nämä ovat hankinnan strateginen merkitys yritykselle ja ostoriski. Strateginen merkitys arvioidaan tulosvaikutuksen perusteella. Mitä suurempi rahallinen kustannus sisältyy hankintaan, sitä suurempi taloudellinen vaikutus hankinnalla myös on. Ostoriski mitataan miettimällä tekijöitä, kuten hyödykkeen saatavuutta, toimittajien määrää ja sijaintia. Näiden kahden määritelmän kombinaatio muodostaa matriisin eri strategioille, joita ovat volyyymi-, rutiini-, strategiset ja pullonkaulahankinnat. (Van Weele 2010:194.) Matriisi esitellään alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 3. Hankinnan portfolioanalyysi (Hankintatoimen kehittäminen).



80 % hankinnan tehtävistä suoritetaan rutiinihankintojen parissa. Kyseisiin hankintoihin yrityksellä on käytössään useita eri lähteitä. Toimintaa tulee tehostaa, jotta aika voitaisiin hyödyntää yrityksen kannalta kiinnostavampiin tuotteisiin. (Van Weele 2010: 198.)

Volyymihankinnat voidaan tehdä useilta toimittajilta määriteltyjen laatustandardien tukemana. Tuotteita ostetaan suurina volyymeina, ne vaikuttavat suuresti lopputuotteen hintaan. Volyymihankinnoissa paneudutaan syntyviin kustannuksiin sekä toiminnan kilpailuttamiseen. Tavoitteena olisi siirtää kyseiset hankinnat matriisiin oikeaan reunaan. (Van Weele 2010: 197-199.)

Toimittajan valintaprosessin kannalta, toimeksiantoyritystä kiinnostavimmat luokat ovat strategiset ja pullonkaulahankinnat. Näitä käsitellään seuraavaksi yksityiskohtaisemmin. Pullonkaulahankinnoilla ei ole suurta rahallista arvoa yritykselle, mutta hankinnat ovat erittäin riippuvaisia toimittajistaan. Toimittajan dominoidessa tuloksena voi olla korkeat hinnat, pitkät toimitusajat ja huono palvelu. Hankintojen strategisena tavoitteena on saatavuuden varmistaminen esimerkiksi kasvattamalla kustannuksia. Uusia ja vaihtoehtoisia toimittajia pyritään käyttämään, jotta yksittäisistä toimittajista ei oltaisi liian riippuvaisia. Tällöin kustannustehokas toiminta ei ole mahdollista. (Van Weele 2010: 198.)

Erityisesti strategisissa hankinnoissa toimittajien valintaprosessi on merkittävä. Ne ovat kalliita ja arvokkaita ostoja yritykselle. Yleensä käytössä on vain yksi toimittaja, jonka toiminta vaikuttaa olennaisesti kokonaiskustannuksiin. Tällöin kommunikaation sujuvuus on erittäin merkittävää. Strategisissa hankinnoissa kustannusmuutokset vaikuttavat paljon lopputuotteen hintaan, joten näitä tulee hallita tehokkaasti. Ostoriski on myös korkea, sillä yrityksen täytyy luottaa täysin yhteen toimittajaan. Tästä syystä tavoitteena on toimiva yhteistyö sekä toiminnan kehittäminen yhteistavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisissa hankinnoissa joko hankkijat tai toimittajat voivat hallita toimintaa. Hankkijoiden dominoidessa toimittajille kerrotaan toimintasäännöt, joiden mukaan heidän täytyy toimia. Toisessa tilanteessa toimittajat ovat sitoneet hankkivanyrityksen pitkäaikaiseen suhteeseen. Tämä on yleisestä esimerkiksi ohjelmistohankintojen kanssa. Paras suorituskyky taataan, kun yrityksellä on hallussa kaikki toimittajan tarjoamat palvelut. Ulkoistaminen johtaa helposti kyseiseen tilanteeseen. Mahdollisuutena on myös tasapainoinen suhde, pyritään täyttämään yhteiset tavoitteet. (Van Weele 2010: 197-198.)

Yritysten tulisi painottaa strategisiin ja volyymihankintoihin sekä minimoida rutiinihankinnat mahdollisimman vähäisiksi. (Van Weele 2010: 198-199.) Matriisi ohjaa proaktiiviseen ja strategiseen hankintamalliin, jossa toimintaa katsotaan kokonaisuutena. Se toimii pohjana myös hankintatoimen kehittämiseksi harkitsemalla esimerkiksi, saada toiminta pysymään tietyllä alueella tai miten toiminta saadaan siirtymään nykyiseltä alueelta toiselle. (Hankintatoimen kehittäminen.)

Tehokkaan hankinnan tehtävänä on saavuttaa integroidun strategian lisäksi toimiva yhteistyö ja koordinaatio yrityksen ja toimittajien välille (Juhantila 2004). Yhteistyön merkitys on erittäin tärkeää useammastakin syystä. Yritykset panostavat jatkuvasti yhä laadukkaampiin ja kustannustehokkaampiin tuotteisiin saavuttaakseen kilpailuedun. On arvioitu, että noin 80 % yritysten tuotoista menee suoraan toimittajista johtuviin maksuihin. Toimivat suhteet mahdollistavat myyvän yrityksen voimavarojen hyödyntämisen mahdollisimman tehokkaasti, joka johtaa kustannussäästöihin ja korkeampaan laatuun. Yhteistyön merkitys on merkittävä pienellä toimittajakannalla. Yksikään hankkiva yritys ei voi selvitä ilman luotettavaa ja tehokasta toimintaa. (Benton 2010: 161.)

Logistinen suhde voi olla joko vertikaalinen tai horisontaalinen. Vertikaalinen suhde käsittää logistisen ketjun yrityksen välillä sisältäen vähittäismyyjät, jakelijat sekä valmistajat. Nämä auttavat yrityksiä saavuttamaan tavoitteensa päivittäisessä liiketoiminnassa. Tässä luvussa keskitytään lähemmin horisontaaliseen suhteeseen, joka käsittää sopimukset ja yhteistyön eri yritysten kanssa logististen toimintojen suorittamiseksi. Sopimus perustuu kahden yrityksen välillä luottamukseen ja yhteistyöhön. Tämän lisäksi yhteisesti määritellyjä tavoitteita pyritään täyttämään jakamalla riskien vaikutuksia ja suunnittelemalla yhdessä investointeja. (Langley yms. 2009: 109- 110.)

Yritykset voivat tehostaa liiketoimintaansa tehokkaalla palveluiden ja tuotteiden hankinnalla. Hankintaprosessi linkittää eri toimijat toimitusketjuun, millä varmistetaan laadukas toiminta. Hankittavien palveluiden ja tuotteiden laatu vaikuttaa lopputuotteiden laatuun, loppukäyttäjien tyytyväisyyteen sekä yrityksen tuottoon. Hankintaprosessin toimintojen menestyksellään suorittaminen takaa tuotetun arvon maksimoinnin niin osto- kuin myyntiyrityksellekin. (Langley yms. 2009: 510.) Hankintaprosessin tehokas hallinta varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja tehokkaan resurssien hyödyntämisen sekä sujuvan yhteistyön toimittajien kanssa.

Tavoitteena on täyttää toiminnalliset vaatimukset ostamalla tarvittuja hyödykkeitä oikeaan hintaan oikeassa paikassa. (Murphy yms. 2011: 116-117.) Kuvassa 9 on kuvattuna hankintaprosessi.



Kuva 8. Hankintaprosessi (Coyle yms. 2003: 120).

Prosessi käynnistyy uuden tarpeen tunnistamisesta. Tämä voi tapahtua yrityksessä sisäisesti tai ulkoisesti asiakkaan toimesta. Hankkivan yrityksen tulee tehdä päätöksiä tuotteiden tai palveluiden valmistamisesta. Tehdäänkö tuotteet itse vai tuotetaanko ne ulkoisesti. Tämä vaihe koetaan tärkeäksi, sillä yritykset haluavat keskittyä ydinliiketoimintansa suorittamiseen. Seuraavassa osassa määritellään hankinnantyyppi. Hankinta voi olla helpommillaan standardi ostos, jolloin kokoprosessi on huomattavasti lyhyempi. Täysin uusi tarve aiheuttaa monimutkaisemman ja aikaa vievämmän tapahtumaketjun. Seuraavassa vaiheessa siirrytään toimittajan valintaan. Tähän keskitytään tässä opinnäytetyössä yksityiskohtaisemmin luvussa 4.2. Vaiheeseen sisältyy toimittajien valinta, lähteiden etsintä ja arviointi. Prosessin viimeisissä toiminnoissa uusi toimittaja on aloittanut yhteistyön yrityksen kanssa. Ensimmäinen vaiheessa toimittaja pyrkii täyttämään yrityksen tarpeet sovittujen periaatteiden mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa suoritetaan arviointi hankitusta tuotteesta tai palvelusta. Toiminnalla seurataan täyttääkö toimittaja sovitut tarpeet, jotta tulevaisuuden ongelmilta voitaisiin välttyä. (Coyle yms. 2003: 119-122.)

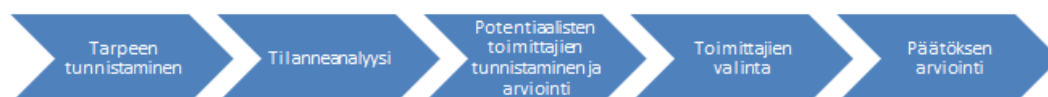
4.2 Toimittajien valinta

Toimittajia pidetään yritysten tärkeimpinä aineettomina voimavaroina. Toimittajien valintaprosessin tärkein tehtävä on valita parhaat toimittajat useiden toimittajien joukosta. (Khaled yms. 2011.) Niiden tulee istua organisaatioiden strategiaan pystyen tukemaan liiketoiminnan kasvua muuttuvassa ympäristössä. Sujuva kommunikaatio toimittajien ja organisaation välillä on tärkeää. Tämä voidaan mahdollistaa samanlaisella johtamistylillä, hallintajärjestelmillä ja laatufilosofialla. Teknologinen kyvykkyys on myös sujuvan kommunikaation edellytys. (Benton 2010: 160.)

Menestymisen takana on jatkuva toimintojen kehittäminen, jolloin yrityksen voimavarat tulee suunnata kehityksen aikana mahdollisimman tehokkaasti ja käyttäjälähtöisesti. Käyttövolyymien lisääntyessä hankinnat voidaan keskittää harvoille toimittajille, joka johtaa kustannussäästöihin. (Sakki a 2009: 186.) Suuren kannan ylläpitäminen voi olla kallista sekä toimivan yhteistyön kannalta hankalaa. Toimittajakannan pienentyessä toimivat suhteet ovat elintärkeitä yrityksellä mahdollistaen kustannustehokkaan ja laadukkaan toiminnan. Yritykset eivät selviä ilman kestäväää ja luotettavaa toimitusten lähdeä, jonka ensisijainen asiakkuus mahdollistaa. (Benton 2010: 160.)

Kilpailevassa ja kansainvälistyvässä ympäristössä organisaatiot joutuvat jatkuvasti leikkaamaan materiaali- ja tuotantokustannuksiaan, sillä asiakkaiden tarpeisiin tulee vastata mahdollisimman tehokkaasti. Laadukas ja luotettava toimittaja on tärkeä lähde kohtuuhintaisille ja laadukkaille tuotteille. (Sonmez 2006: 4-5.)

Toimittajien valintaprosessissa määritellään yrityksen tarpeet ja kriteerit toivotulle toiminnalle. Tavoitteena on tutkia kuka tai ketkä tarjoajista pystyvät parhaiten täyttämään nämä vaatimukset. (Murphy yms. 2011: 117.) Toimittajien valintaprosessi on havainnollistettu kuvassa 10.



Kuva 9. Toimittajien valintaprosessi (Murphy yms. 2011: 117).

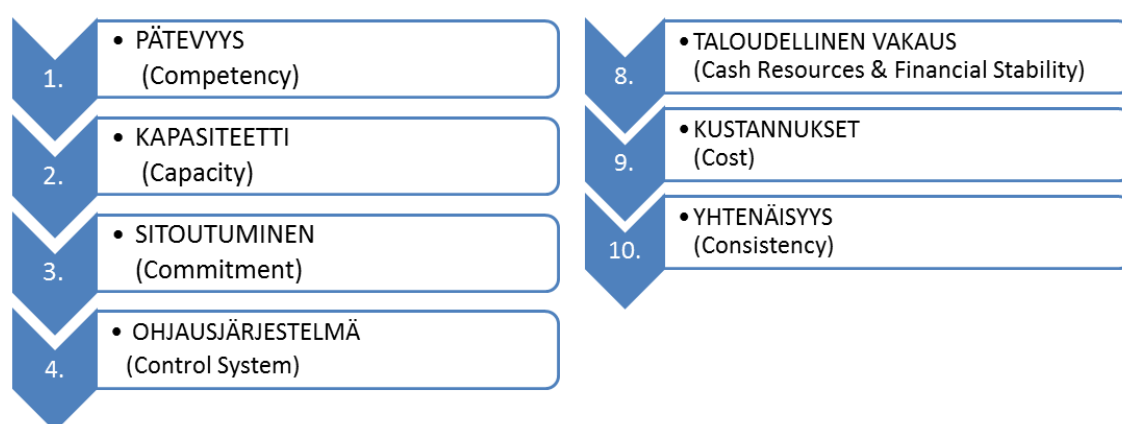
Prosessi alkaa uuden toimittajan tarpeen tunnistamisesta. Tämä nousee yleensä esille tilanteissa, kun sopimus nykyisen tarjoajan kanssa päättyy. Tämän jälkeen tulee tehdä tilanneanalyysi nykyisestä tilanteesta keskittyen niin sisäisiin kuin ulkoisiin tarpeisiin, mahdollisuuksiin ja riskeihin. Kolmannessa vaiheessa potentiaaliset toimittajat tulee tunnistaa sekä arvioida. Tietoa tulee etsiä useista lähteistä, kuten myyntijulkaisuista, alan tapahtumista tai internetistä. Jokaisella lähteellä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa ja siksi niitä tulee lähestyä varauksella. Arviointia voidaan helpottaa rajaamalla yritystä koskevat relevantit valintakriteerit, jotka toimivat työkaluina toimittajien luokittelussa. Tämän jälkeen yritys voi suorittaa toimittajan valinnan. Vaiheeseen sisältyy myös päätös käytettävien toimittajien määrästä. Yrityksen tulee

päättää, tärkeämpää yhteistyön kautta saavutettavat edut vai sujuva toiminta. Useamman toimittajan valinta takaa toimittajien välille kilpailun vähentäen riskejä ja tuoden yritykselle hyvän markkinatuntemuksen. Yksi toimittaja taas takaa kustannustehokkaan toiminnan, jossa yhteistyön ja kommunikaation tärkeys tehostuu. Viimeiseksi arvioidaan päätetty tulos, jossa toimittajaa verrataan nykyisen tarjoajan toimintaan. Arvio laaditaan kriteeristön pohjalta. (Murphy yms. 2011: 117-118.)

4.2.1 Kriteerit toimittajien valintaan

Vaihtelevan tarjonnan keskellä on tärkeää hahmottaa strategiset vaikuttajat tukemaan päättäjien lopullisia valintoja. Jotta päätös olisi mahdollisimman validi, tulee huomioida niin laadullisia kuin mitattaviakin kriteerejä. Toimintaa aloittaessa on vaikea määritellä kaikkia suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tästä syystä tavoitteena on määritellä minimivaatimukset, joita kehitetään tulevaisuudessa valitun toimittajan kanssa. (Khaled yms. 2011.) Onnistuneen hankinnan ja tehokkaan toimittajan avulla voidaan saavuttaa toivottu kilpailukyky sekä tehostaa tärkeitä toimintoja. Jotta paras toimittaja valitaan, tulee ymmärtää ja käydä läpi useita päätöksen tekoon vaikuttavia seikkoja. Tällaisia ovat esimerkiksi luottamus, taloudelliset tekijät sekä toimitusajat. (Mwikali yms. 2012.)

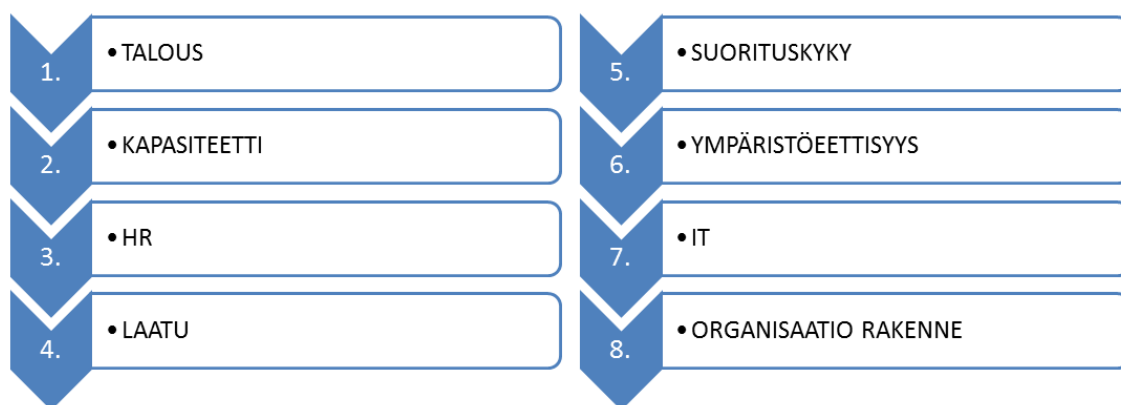
Carter (1995) kuvaa tehokkaan toimittajien valinta kriteeristön Seitsemän C:tä (*The Seven C's*). Nämä kriteerit toimivat työkaluina potentiaalisten toimittajien arvioinnissa, sekä yrityksen tarpeiden määrittelyssä. Kuvassa 11 havainnollistetaan eri kriteerit.



Kuva 10. Malli 1 (Carter, 1995).

Ensimmäinen kriteeri on toimittajien pätevyys. Tarkoituksena on tutustua myyntiorganisaation henkilökunnan taitoihin, missä otetaan huomioon operatiiviset, työnjohdolliset ja hallinnolliset taidot. Arvioida tulee myös yrityksen valmiudet kouluttaa ja kehittää työntekijöitään. Kapasiteetissa havainnoidaan toimittajan kyky vastata yrityksen strategisiin tarpeisiin. Siinä määritellään toimittajan kyky tuottaa sovitut hyödykkeet fyysisten ja taloudellisten resurssien avulla. Yksi kumppanuuden tärkeimmistä eduista on mahdollisuus luottaa toimittajan kykyyn tuottaa sovitut palvelut. Tällöin useampia sopimuksia eri toimittajien kanssa ei tarvitse tehdä, jolloin toiminnan laatu säilyy korkealuokkaisena ja riskien vaikutukset pystytään minimoimaan. Toimittajien tulee sitoutua yrityksen strategiaan päätöksiin, kuten laatuun ja kustannusajatteluun, jotta kokonaisvaltainen laadunhallinta on mahdollista. Todisteena laatutasosta voivat olla erinäiset sertifikaatit ja standardit. Organisaatiot tarvitsevat tehokkaan ohjausjärjestelmän sujuvan ja toimivan työn takaamiseksi. Näiden tulee sisältää informaatiota esimerkiksi kustannuksista ja budjetoinnista. Toimittajien tulee taata sujuva tiedonvirta yritysten välille, jotta tehokas liiketoiminta taataan. Carterin mukaan viides kriteeri on taloudellisen vakauden määrittely. Tärkeää on arvioida toimittajan kyky jatkaa liiketoimintaa ja suhdetta myös lähitulevaisuudessa. Tämä voidaan selvittää taloudellisten dokumenttien avulla. Carterin mukaan validi arvio taloudellisesta vakaudesta pystytään tekemään viisi vuotta kestäneen liiketoiminnan jälkeen. Viimeiset arvioitavat tekijät ovat kustannukset sekä toiminnan yhtenäisyys. Kustannustekijät tulee huomioida, jotta kustannustehokas- ja laadukastyö voidaan varmistaa. Lisäksi toimittajien tulee taata, että yhtenäinen ja samantasoinen laadukastoiminta on jatkuvaa. Toiminnan takaamiseksi heidän tulee luvata jatkuva omien palveluiden ja laadun kehittäminen. (Carter, 1995.)

Lysons ja Farrington (2006) esittelevät toimittajien arviointiin näkemyksen, jossa toimittajia arvioidaan kahdeksasta eri näkökulmasta. Nämä kahdeksan kriteeriä on esitelty kuvassa 12.



Kuva 11. Malli 2 (Lysons yms. 2006: 376-381).

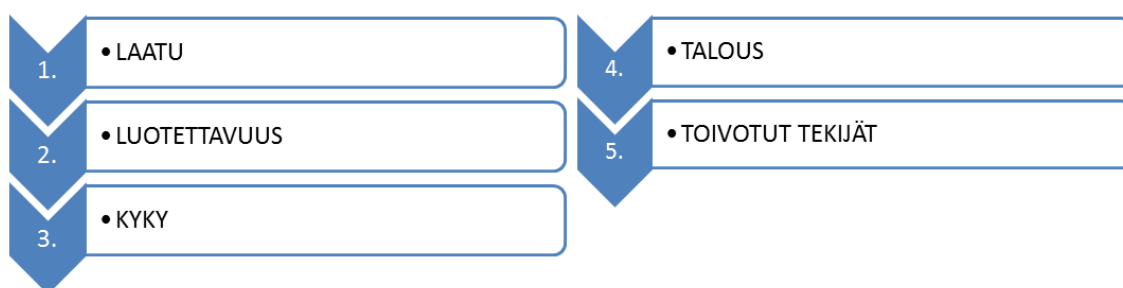
Lysons ja Farringtonin väittävät, että yritysten tulisi heikentää taloudellisen arvioinnin merkitystä, mutta ei kuitenkaan täysin poistaa sitä. Riskinä on liiketoiminnan aloitus taloudellisesti epävakaa yrityksen kanssa. Taloudelliset mittarit, joita suositellaan tarkistamaan, ovat esimerkiksi yrityksen liikevaihto ja kannattavuus viimeiseltä kolmelta vuodelta. Tutkimus suositellaan tehtäväksi pienille ja keskikokoisille yrityksille. (Lysons yms. 2006: 376-378.)

Kriteeri kapasiteetti koostuu kolmesta eri tekijästä. Nämä ovat tuotantokapasiteetin ja tilojen arviointi sekä yritysten kyky innovointiin. Kapasiteetti kuvataan rajalliseksi kyvyksi tuottaa yksiköitä tietyllä aikavälillä. Huomioida tulee muun muassa maksimituotantokapasiteetti ja kyky vastata kasvavaan kysyntään. Tuotantotilojen arviointi pohjautuu täysin tilan käyttötarkoitukseen. Toimittajilla tulee olla käytössään ylläpidetyt koneet, varastojen pohjapiirros tulee olla tehokas sekä vaadittuja turvallisuustekijöitä tulee huomioida. Innovointikyky on tärkeä ominaisuus, sillä toimittajien tulee pystyä antamaan esimerkkejä hankkivan yrityksen liiketoimintaan. Toimittajien tulee myös pyrkiä toimivaan yhteistyöhön, jotta molempien osapuolten liiketoimintaa kehitetään jatkuvasti. (Lysons yms. 2006: 378-379.)

Henkilöstöresurssi kriteerissä tulee huomioida henkilökunnan pätevyys ja kokemus. Lisäksi työntekijöiden tulee olla motivoituneita, jotta asiakkaiden tarpeisiin vastataan parhaalla mahdollisella tavalla. Laatukriteerissä tulee huolehtia, että toimittajien toiminta vastaa yrityksen laatutasoa ja että he ovat sitoutuneet kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Heidän tulee myös kehittää toimintojaan jatkuvasti. Toimittajien suorituskykyä voidaan arvioida aikaisempien vastaavien projektien avulla. Kuinka projekteista on suoriuduttu sekä onko yrityksen kannalta tärkeitä innovaatiota ja

menetelmiä on hyödynnetty? Toimittajien tulee noudattaa ympäristöeettisiä käytäntöjä. IT on tärkeässä osassa toimittajien välisessä kommunikaatiossa. Sen avulla voidaan vähentää paperitapahtumien määrää ja lyhentää tilausketjuun käytettävää aikaa. Toimittajien tulee tarjota oikea-aikaista informaatiota tuotteiden saatavuudesta ja muista varastotiedoista integroimalla IT toimitusketjuihin. (Lysons yms. 2006: 380-381.)

Langley, Coyle, Gibson, Novack ja Bardi (2009) esittelevät viisi kriteeriä toimittajien valintaan. Yllä esitellyistä kriteereistä poiketen, he ottavat viimeisessä kriteerissään huomioon myös yrityksen yksilölliset tarpeet. Kuvassa 13 on kuvattuna kyseiset kriteerit.



Kuva 12. Malli 3 kriteerien luontiin (Langley yms. 2009: 518).

Laatu koetaan tärkeimmäksi tekijäksi toimittajien valinnassa sen liittyessä läheisesti hankkivan yrityksen tarpeisiin, kuten teknisiin vaatimuksiin, fyysisiin ominaisuuksiin ja designiin. Arviointitilanteessa toimittajien tarjoamaa laatua verrataan käyttäjien toivomaan laatuun. Laaduntarkkailussa toimittajien tulee huomioida koko tuotteen elinkaari, heidän tulee olla luotettavia ja huolehtia ylläpidon vaatimuksista. Luotettavuudessa käsitellään toimittajien toimittamis- ja suorituskyvyn historiaa. Tämä koetaan toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi luokittelua luodessa. Toimittajilta tulee vaatia ajoissa olevia toimituksia, jotta yritykset voivat panostaa oman toimintansa tehostamiseen. Suorituskyky vaikuttaa olennaisesti lopputuotteen laatuun ja näin myös kokonaisvaltaiseen laadunvalvontaan. Kyvykkyys määrittelee potentiaalisen toimittajan tuotantotilat ja kapasiteetin, teknisen ja organisaation kyvykkyys sekä toimintojen kontrollin. Nämä liittyvät toimittajien kykyyn tarjota haluttuna aikana toivottu laatu ja materiaalien määrä. Taloudelliset tekijät keskittyvät hintaan ja toimittajien taloudelliseen vakauteen. Vakaat yritykset lupaavat toimivan pitkäaikaisen suhteen. Viimeisessä kriteerissä käsitellään yritysten haluttuja ominaisuuksia. Tätä luokkaa ei tarvitse aina sisällyttää arviointiin, sillä tuotteet ja palvelut vaikuttavat eri tavoin yritysten

menestymiseen ja kannattavuuteen. Kriteerit voivat olla muun muassa toimittajien asenne, sijainti ja pakkaaminen. (Langley yms. 2009: 513, 518-520.)

4.2.2 Toimittajien arviointimallit

Tehokas toimittaja on se, joka pystyy toimittamaan oikean määrän hyödykkeitä oikeaan aikaan toivottuun hintaan ja laatutasoon nähden. Pätevään valintapäätökseen tulee sisällyttää niin laadullisia kuin mitattaviakin työkaluja. (Mwikali yms. 2012.)

Yhteistyön ylläpito ja hallinta on tärkeää. Toimittajista voidaan luoda erilaisia profiileja, jotta toimintaa eri toimittajien kanssa voitaisiin ymmärtää paremmin. Profiilit voidaan luoda nykytilakartoituksen ja SWOT-analyysin avulla. Menetelmä auttaa ymmärtämään, kuinka eri toimittajat pystyvät vastaamaan yrityksen odotuksiin. (Benton 2010: 167.) Valintaprosessissa tulee huomioida yrityksen sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoisia vaikuttajia. SWOT menetelmällä varmistetaan, että strategiset tavoitteet tulevat saavutetuksi. (Lysons yms. 2006: 56.)

Toimittajille määritetyt kriteerit voidaan arvioida kategorisen matriisin avulla. Luokittelu toimii työkaluna päätöksenteon tukena toimittajien valinnassa. Menetelmä on yksinkertainen ja informatiivinen. Matriisin käytössä erityisesti kokemukset ovat tärkeitä. (Benton 2010: 164.) Kun kriteerit on päätetty, luokittelu voidaan suorittaa matriisin avulla. Ensimmäisessä matriisissa jokainen toimittaja arvioidaan erikseen kriteereiden alakategorioiden avulla. (Sollish yms. 2010: 120.) Esimerkki on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 4. Kriteerien arvoluokittelu (Sollish yms. 2010: 120).

Kriteerit	Paino	Ala-kategoria 1	Ala-kategoria 2	Ala-kategoria 3	Painotettu summa
Hinta	0,35	2	2	4	$=(2+2+4)*0,35$
Laatu	0,30				
Palvelu	0,20				
Teknologia	0,15				
Yhteensä	1,00				

Taulukon luonti aloitetaan antamalla jokaiselle kriteerille oma painoarvonsa. Tämä pohjautuu yrityksen nykyisiin tarpeisiin ja strategiaan tavoitteisiin. Kokonaispainotuksen

tulee olla yhteensä 1, jolloin jokainen kategoria on murto-osa tätä lukua. Kriteereihin luodut alakategoriat arvioidaan yhdestä viiteen, jossa 1 on heikko, 2 on tyydyttävä, 3 on hyvä, 4 on kiitettävä ja 5 on erinomainen. Alakategorioiden pisteytykset lasketaan yhteen ja kerrotaan yrityksen päättämän painotuksen mukaisesti. Näin saadaan kriteerille lopullinen arvo, jota vertaillaan seuraavassa taulukossa eri toimittajien kesken. Ensimmäisessä taulukossa jokainen toimittaja pisteytetään yksilöllisesti heidän tarjontansa perusteella. Seuraavassa taulukossa vertaillaan saatuja tuloksia toimittajien kesken. (Sollish yms. 2010: 120-121.) Taulukossa 6 on esitelty arvioinnin seuraava vaihe.

Taulukko 5. Toimittajien vertailu- ja arviointitaulukko (Sollish yms. 2010: 122).

Kriteerit	Paino	Toimittaja A	Toimittaja B	Toimittaja C	Max
Hinta	0,35	2,8	1,9	3,25	5,25
Laatu	0,30	2,7	2	2,8	4,5
Palvelu	0,20	1,6	1,6	2,2	3
Teknologia	0,15	1,65	1,55	1,8	2,25
Yhteensä	1,00	8,75	7,05	10,05	15

Ensimmäisestä taulukosta saadut kriteerien lopulliset arvot sijoitetaan taulukkoon. Nämä lasketaan vielä yhteen, jotta eri toimittajien vahvuuksia voidaan vertailla. Paras toimittaja on se, jolla on suurin yhteenlaskettu arvo. (Sollish yms. 2010: 121-122.)

4.3 Varastointi ja kuljetuspäätökset

Tehokkaat hankintapäätökset toteutuvat ainoastaan, jos kaikkia relevantteja vaikuttajia harkitaan ja punnitaan vasten riskejä sekä mahdollisuuksia. Merkitys painottuu erityisesti suuremmissa hankinnoissa. (Baily 2005: 177.) Toimeksiantoyritys harkitsee uuden logistisen tarjoajan valintaa. Hankittavina ovat varastointi ja kuljetuspalvelut. Jotta mahdollisimman validiin lopputulokseen päästään, tulee ymmärtää perustietoja varastointiin ja kuljetuksiin liittyvästä päätöksenteosta. Näitä asioita käsitellään seuraavaksi.

4.3.1 Varastointi

Varastointiin liittyvät päätökset vaikuttavat koko logistiseen ketjuun. Varastoinnilla voidaan taata esimerkiksi taloudelliset eräkoot ja turvata tuotteiden saatavuus. Yleiset logistiset palvelutekijät vaikuttavat varastointi päätöksiin. Tällaisia ovat luotettavuus, joustavuus, toiminnan virheettömyys ja pakkauskoost. (Ritvanen yms. 2009: 81-82.) Varastoon liittyviä kysymyksiä vertaillaan vastakkainasettelussa, jossa kokonaiskustannuksia verrataan haluttuun palvelutasoon. Monien varastojen käyttö nostaa palvelutasonkorkeaksi, mutta vaikuttaa myös suuresti kustannusten määrään. (Langley yms. 2009: 414.)

Useat eri toiminnot vaikuttavat varastojen valintaan. Tuotteiden virtaus varastossa tulee olla sujuvaa ja esteetöntä. Ideaali varastossa, eri toiminnot on sijoitettu pohjapiirustukseen järjestyksessä tuotteiden saapumisesta tuotteiden lähettämiseen. Käytössä tulee olla tehokkaat laitteet, jotta materiaalien käsittely on mahdollisimman tehokasta. Tehokas varastosuunnitelma maksimoi varasto-operaatioiden tehokkuuden, saatavuuden ja ylläpidon. Lisäksi varastotila tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti minimoimalla hukkatila. Tällöin käytäviin käytetty leveys on minimoitu sekä tilat on hyödynnetty lattiasta kattoon. Tehokkaan sijoittelun avulla minimoidaan myös työntekijöistä ja käsittelystä aiheutuvat kustannukset. Toimittajien ja asiakkaiden sijainti vaikuttavat päätöksiin varaston sijainnista. Asiakkaita lähellä olevat varastot nostavat palvelutasoa, kun taas toimittajien läheisyydessä logistiset toiminnot toimivat tehokkaimmillaan niin operatiivisesti kuin kustannuksellisesti. (Langley yms. 2009: 425.)

4.3.2 Kuljetukset

Kuljetukset liittävät toimitusketjun eri osapuolet toisiinsa. Yrityksen valitsema kuljetusväline vaikuttaa toimintojen tehokkuuteen ja kykyyn vastata kysyntään ja kilpailuun. Lähtölogistiikalla on suurin vaikutus kuljetuskustannusten määrään. Tietotaito kuljetusjärjestelmistä on tärkeää, sillä se on pohjana taloudelliselle ja tehokkaalle logistiselle toiminnalle yhdistäen maantieteellisiä eroja toimittajien ja asiakkaiden välillä. Tiedot kuljetusmuodoista ja hinnoista helpottavat valintaprosessia. Halvin kuljetusmuoto ei takaa edullisinta toimintaa koko logistiselle ketjulle. (Langley yms. 2009: 271.) Hankintatoiminnassa kuljetuspäätökset vievät eniten aikaa ja rahaa. Suunnittelu on tärkeää, sillä eri ketjun jäsenten tavoitteisiin tulee vastata ajoissa. Eri

kuljetusmuodoilla on omat vahvuutensa toiminnallisesti. Päätöksiä tehdään asettelemalla yrityksen strategiset tarpeet kustannuksien, luotettavuuden ja toivotun ajan kanssa vastakkain. (Benton 2010: 344.)

Ensimmäinen vaihtoehto on rautatiet, joilla voidaan kuljettaa helposti suuria kuljetuksia. Tämä on kustannustehokas vaihtoehto. Ongelmana on, etteivät rautatiet ole yhtä kattavia kuin tieverkosto, joten siirtokuljetuksia kuorma-autoilla joudutaan järjestämään. Tästä syystä rautatiet eivät ole joustavin vaihtoehto. Tieverkoston ensisijainen vahvuus on monipuolisuus ja joustavuus. Tiekuljetuksilla voidaan kuljettaa useita erilaisia ja erikokoisia lähetystyyppejä. Lisäksi toimitukset saadaan perille helposti ilman vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tiekuljetusten välillä on kiivas kilpailu, joka takaa kustannustehokkaan toiminnan ja korkean palvelutason. Lentokuljetukset tarjoavat korkean palvelutason nopeilla toimituksilla. Ilmateitse on helppo lähettää myös pienempiä kuljetuksia. Kyseinen kuljetusmuoto on kallein vaihtoehto, joten sitä käytetään tärkeimpien ja kiireellisten toimitusten hoidossa. (Benton 2010: 344-349.) Suomeen suuntautuvat ulkomaankuljetukset ovat pääosin merikuljetuksia, johtuen Suomen sijainnista. Lisäksi meriliikenteessä vallitsee vapaa kilpailu, jolloin sen asema kansainvälisessä kaupassa on huomattava. Kyseiset kuljetukset ovat suositeltuja erityisesti suurissa kuljetuserissä. (Kuljetusopas 2013.)

Väärä kuljetusmuodon valinta johtaa toiminnan tehokkuuden ja asiakastason heikkenemiseen sekä korkeisiin kustannuksiin. Useita kriteereitä tulee harkita huolellisesti, jota päätös olisi mahdollisimman validi. Mietittäviä seikkoja ovat muun muassa kilpailukyky, asiakaspalvelu ja ajoissa olevat toimitukset. Käytettävien kuljetusmuotojen määrää harkittaessa, päätöksen teko riippuu täysin yrityksen tarpeista. Useammat muodot takaavat sujuvan toiminnan ja korkean palvelutason. Harvemman kuljetusmuodon käyttö voi olla taas kustannustehokas vaihtoehto. (Benton 2010: 350-351.)

4.4 Yhteenveto

Hankinnoilla on strateginen merkitys kilpailukyvyn savuttamisessa, ne toimivat tärkeänä linkkinä eri toimitusketjun toimintojen välillä, mikä mahdollistaa sujuvan toiminnan. Tehokkaan hankinnan tarkoituksena on integroida strategia päätöksiin sekä saavuttaa toimiva yhteistyö ja koordinaatio toimittajien ja yrityksen välille. Tämä on

erityisen tärkeää, sillä yritykset panostavat jatkuvasti laadukkaampiin ja kustannustehokkaampiin tuotteisiin. Yritys saa käyttöönsä ulkopuolista tietotaitoa, jolloin toimiva yhteistyö takaa toimintojen tehokkuuden sekä korkea laatuiset ja kohtuuhintaiset tuotteet. Hankintaprosessi linkittää eri toimijat toimitusketjuun varmistaen laadukkaan toiminnan. Sen tehokas hallinta varmistaa myös strategisten tavoitteiden saavuttamisen, resurssien hyödyntämisen sekä sujuvan yhteistyön.

Uusia toimittajia valittaessa on tärkeää, että ne istuvat yrityksen strategiaan ja mahdollistavat sujuvan kommunikaation toimijoiden välille. Tällöin liiketoiminnan kasvua voidaan tukea. Toimittajien valintaprosessin tärkein tehtävä on valita potentiaalisin toimittaja muiden joukosta. Suuren toimittajakannan ylläpitäminen voi olla hankalaa niin rahallisesti kuin toimivien suhteidenkin kannalta. Toimittajakannan pienentyessä toimivat suhteet ovat elintärkeitä, sillä yritykset eivät selviä ilman kestäväää ja luotettavaa toimitusten lähdettä. Pätevään valintapäätökseen tulee sisällyttää niin laadullisia kuin mitattaviakin työkaluja.

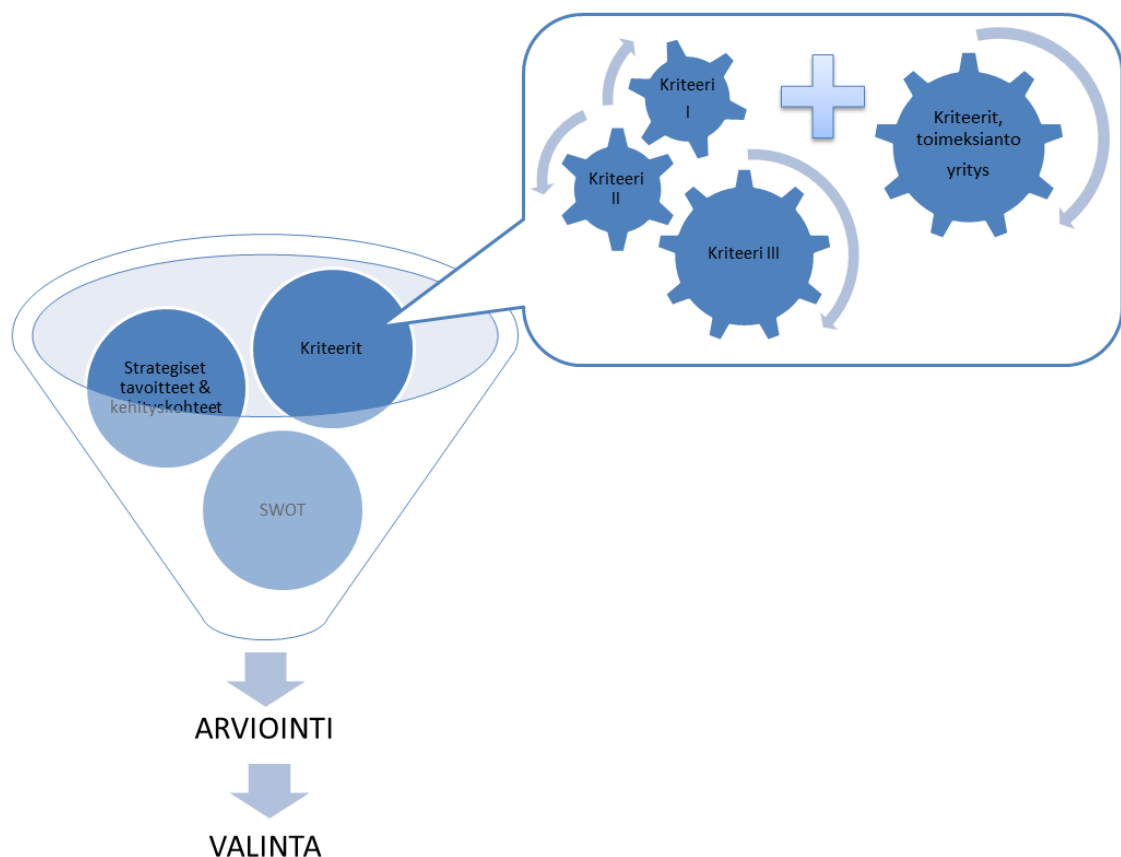
Taulukosta 7 on nähtävissä koostettuna hankintoihin ja toimittajien valintaan vaikuttavien teorioiden pääkohdat, jotka tulee ottaa huomioon toimittajaa valittaessa.

Taulukko 6. Toinen yhteenveto parhaista käytännöistä

Aihe	Yhteenveto
Hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> • Ostetaan ulkopuolista osaamista tukemaan yrityksen toimintoja. • On osa arvoketju teoriaa tukien eri toimintoja sekä tärkeä linkki eri toimintojen välillä mahdollistaen sujuvan toiminnan. • Liiketoiminnan ollessa sirpaloitunutta, yksittäiset hankinnat lisääntyvät kokonaisvolyymien pysyessä samana, vaikeuttaa ennakointia ja kannattavuutta. • Uudet toimittajat tulee saada kehitysprojektiin mahdollisimman aikaisin. • Tehokkaassa hankinnassa päätökset nojaavat strategiaan tavoitteisiin mahdollistaen sujuvan ja tavoitellun yhteistyön.
Toimittajien valinta	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajien tulee tukea liiketoiminnan kasvua ja istua hankkivan yrityksen strategiaan. • Hankintojen keskittäminen harvoille toimittajille johtaa kustannussäästöihin, jolloin yhteistyön sujuvuus merkittävää. • Suuri toimittajakannan ylläpito on suhteiden ja kustannusten kannalta hankalaa. • Laadukas ja luotettava toimittaja on tärkeä lähde kustannusten leikkaamiselle ja korkeatasoiselle laadulle. • Tavoitteena on määritellä minimivaatimukset toiminnalle, joita yhdessä kehitetään valitun toimittajan kanssa. • Potentiaalisia toimittajia arvioidessa tulee huomioida useita kriteerejä niin laadullisia kuin mitattavia tekijöitä, jotta pätevään valintapäätökseen päädytään.

Varastointi päätökset	<ul style="list-style-type: none"> • Varastoinnilla on arvoa tuovia ominaisuuksia, kuten suurten kuljetusten muodostaminen, korkealuokkainen asiakaspalvelu ja sulava toiminta kysynnän vaihdellessa. • Yleiset palvelutekijät vaikuttavat varastointi päätöksiin, kuten luotettavuus ja joustavuus. • Varastotoimintojen tulee olla sujuvia, tehokkaita ja tilojen hyödyntäminen tehokasta. • Toiminnanohjausjärjestelmillä voidaan tehostaa toimintoja optimoimalla asiakkaiden tarpeet ja kustannukset. • <u>Läpinäkyvyys ja reaaliaikaisuus ovat toimintojen edellytys.</u>
Kuljetuspäätökset	<ul style="list-style-type: none"> • Kuljetusmuoto vaikuttaa toimintojen tehokkuuteen ja kykyyn vastata kysyntään. • Lähtölogistiikalla suurin vaikutus kuljetuskustannusten määrään • Kuljetusjärjestelmä on pohjana taloudelliselle ja tehokkaalle logistiselle toiminnalle. • Väärä muoto johtaa toiminnan tehokkuuden ja asiakastason heikkenemiseen sekä korkeisiin kustannuksiin.

Kuva 14 havainnollistaa toimittajan valintaan vaikuttavia seikkoja sekä arviointimallin muodostusta.



Kuva 13. Toimittajan valinta ja arviointi

Kirjallinen aineisto on valittu logistisen kehitysprojektin tavoitteiden sekä teoreettisen kehyksen pohjalta. Tarkoituksena on kuvata hankinta toiminta sekä toimittajan valintaprosessi. Tästä syystä on perusteltua kuvata hankinta toiminta yleisesti. Toimittajan valintaan tutustutaan yksityiskohtaisemmin määritellen eri tekijöitä päätöksen teon tueksi. Vaikuttavia tekijöitä ovat strategiset tavoitteet, nykytila-analyysissa nousseet kehityskohteet, SWOT-analyysi sekä luotu kriteeristö. Parhaissa käytännöissä on esitelty kolme kriteeristöä toimittajien valintaan. Näitä verrataan toimeksiantoyrityksen nykyiseen hankintakriteeristöön ja luodaan uusi perustuen logistisen kumppanin valintaan. Luotua kriteeristöä käytetään ohjenuorana haastatteluissa. Kootut tulokset arvioidaan ja kootaan arviointitaulukkoon. Tämän avulla suoritetaan toimittajan valinta ja kehitysehdotukset.

5 Potentiaalisten toimittajien arviointi ja valinta

Luku 5 perustuu logistiikkapäällikön haastatteluihin sekä logistiikkatiimin tekemiin havaintoihin eri toimittajien varastoilla liittyvään dokumentaatioon niin toimeksiantajan kuin toimittajienkin puolelta.

Nykytila-analyysin pohjalta toimeksiantajalle on syntynyt uusi hankintatarve. Ulkoistettujen palveluiden hankinta on monimutkainen ja aikaa vievä prosessi. Tämä aloitetaan tekemällä tilanneanalyysi, jossa määritellään yrityksen sisäiset ja ulkoiset tarpeet. Potentiaaliset toimittajat arvioidaan relevanttien valintakriteerien avulla. Toimittajia vertaillaan vasten nykyistä toimittajaa, jotta sujuvampi ja ennakoidumpi toiminta voidaan tulevaisuudessa taata.

Luvussa 5.1, Toimeksiantoyrityksen tavoitteet uuden toimittajan valinnassa, kartoitetaan toimeksiantajan strategiset tarpeet uutta toimittajaa valittaessa. Luvussa 5.2, Tilanneanalyysi, analysoidaan asetettuja tavoitteita vasten nykytilannetta. Huomioita tehdään, jotta myös nykytila-analyysissä nousseet kehityskohteet huomioidaan. Luvussa 5.3, Toimeksiantoyrityksen kriteeristö toimittajan valintaan, esitellään toimeksiantajan nykyiset valintakriteerit. Luvussa 5.4, Kriteeristön luonti, luodaan kriteeristö kyseistä toimittajan valintaa varten. Se kootaan useasta lähteestä parhaista käytännöistä, toimeksiantajan kriteeristöstä ja strategisista tavoitteista. Myös nykytila-analyysissä nousseet kehityskohteet huomioidaan. Tämän lisäksi luoduille kriteereille luodaan alakriteerit, jotta syvällisempi analyysi voidaan toteuttaa. Luvun lopussa esitellään vielä arviointimalli kyseisten kriteerien arviointiin, jotta potentiaalisin toimittaja valitaan. Luvuissa 5.5, Toimittaja A, 5.6, Toimittaja B, 5.7, Toimittaja C, 5.8, Toimittaja D, kuvataan ja tehdään huomioita potentiaalisista toimittajista. Lisäksi jokainen toimittaja arvioidaan määriteltyjen kriteerien avulla. Luvussa 5.9, Suositukset ja toimenpide-ehdotukset toimittajan valintaan, suoritetaan toimittajien vertailu ja potentiaalisen toimittajan valinta. Valinta perustellaan sekä niin suosituksia kuin toimenpide-ehdotuksiakin annetaan uuden yhteistyön aloittamiseksi.

5.1 Toimeksiantoyrityksen tavoitteet uuden toimittajan valinnassa

Liitteessä 5 kuvataan toimeksiantajan tavoitteet uutta toimittajaa valittaessa.

5.2 Tilanneanalyysi

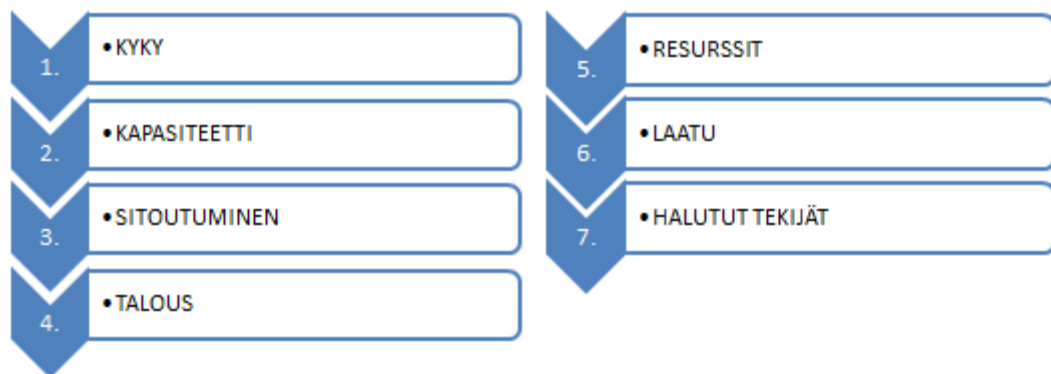
Nykyistä tilannetta analysoidaan liitteessä 6.

5.3 Toimeksiantoyrityksen kriteeristö toimittajan valintaan

Toimeksiantajan nykyinen hankinta kriteeristö kuvataan liitteessä 7.

5.4 Kriteeristön luonti

Jotta käytettävä kriteeristö olisi mahdollisimman relevantti, se kootaan useasta lähteestä parhaista käytännöistä, toimeksiantoyrityksen nykyisestä kriteeristöstä ja strategisista tavoitteista. Tämän lisäksi nykytila-analyysissa nousseet kehityskohteet huomioidaan. Näiden pohjalta on luotu seitsemän eri kriteerin luokittelu. Tämä on esitelty kuvassa 16.



Kuva 14. Toimittajien valinta kriteerit

Kriteerit ovat kyky, kapasiteetti, sitoutuminen, talous, resurssit, laatu ja halutut tekijät. Seuraavaksi perustellaan valitut kriteerit ja esitellään toimeksiantoyrityksen käsitys eri kriteereistä. Tämän lisäksi luodaan mitattavat alakategoriat ja painotetaan pääkriteerit. Painotusten yhteenlaskettumäärä yksi jaetaan seitsemän kriteerin kesken painottaen tärkeimpiä kriteerejä. Tavoitteena on luoda minimitaso toiminnalle, jota voidaan tulevaisuudessa kehittää toimittajien kanssa.

Ensimmäinen kriteeri liittyy toimittajien kykyyn vastata yrityksen strategiaan tarpeisiin. Tärkeätä on pystyä luottamaan toimittajan kykyyn tarjota haluttuna aikana sovittu laatutaso ja materiaalien määrä. Uuden toimittajan tulee myös pystyä pitkään yhteistyöhön ja sujuvaan kommunikointiin. Heidän tulee olla kykeneviä antamaan liiketoimintaan esimerkkejä, jotta toimeksiantoyrityksen tietotaitous olisi mahdollisimman laaja. Näin nykytila-analyysissä nousseita ongelmia voitaisiin kehittää. Palveluportfolion tulee olla mahdollisimman laaja, jotta kaikki tarvittavat palvelut pystytään suorittamaan.

Toimeksiantajan näkemyskriteeristä kuvataan liitteessä 8. Pääkriteeri painotetaan arviolla 0,15. Jotta kriteeriä ajatellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mitattavat alakategoriat on esitelty alla olevassa listauksessa.

- palveluportfolio
- yhteistyön merkitys
- kyky antaa esimerkkejä.

Palveluportfolion tulee olla laaja, jotta lisäarvopalveluita voidaan tarjota. Sujuvan ja pitkän yhteistyön merkitys on toimeksiantoyritykselle merkittävä. Uuden toimittajan tulee pystyä myös tarjoamaan ratkaisuja liiketoimintaan.

Kapasiteetti liittyy toimittajan kykyyn tuottaa halutut hyödykkeet taloudellisten ja fyysisten resurssien avulla. Tässä tarkastellaan molempia kuljetusten ja varastojen kapasiteettia sekä näiden joustavuutta. Kapasiteetin tulee olla tarpeeksi joustava, jotta muuttuvan kysynnän tarpeisiin voidaan vastata ongelmitta. Tuotantotilojen tulee toimia sujuvasti ja tilat tulee olla hyödynnetty tehokkaasti. Tuotteita tulee pystyä kuljettamaan pienemmissä kuljetuserissä ilman suuria ylimääräisiä kustannuksia. Toiminta ja käytetyt koneet tulee olla ylläpidettyjä ja hallittuja.

Toimeksiantajan näkemyskriteeristä kuvataan liitteessä 8. Kyseisen kategorian edelle menevät suhteiden toimivuus ja kustannukset, joten painotukseksi määritellään ainoastaan 0,075. Määritellyt alakategoriat on listattuna alla.

- varastokapasiteetti

- kuljetuskapasiteetti
- joustavuus.

Niin varastojen ja kuljetusten kapasiteetti tulee arvioida. Joustavuuteen voidaan tutustua muun muassa asiakasportfolion kautta. Jos uuden toimittajan asiakkaina on vain suuria yrityksiä, ei toiminnassa ole välttämättä tarvittavaa joustavuutta, jolloin se ei ole pienelle yritykselle suositeltava valinta.

Toimittajan tulee sitoutua yrityksen strategiaan päätöksiin, jotta kokonaisvaltainen laadunhallinta on mahdollista. Toimittajien tulee pyrkiä win-win-yhteistyöhön, jossa molemmat osapuolet hyötyvät liiketoiminnasta pyrkimällä yhteisten tavoitteiden täyttämiseen. Tämä voidaan arvioida aikaisemmin suoritettujen vastaavien projektien avulla. Lisäksi toimittajan tulee sitoutua vastaamaan yrityksen vaatimuksiin laadusta, kustannuksista ja palvelutasosta.

Toimeksiantajan näkemyskriteeristä kuvataan liitteessä 8. Laatu ja kustannukset menevät kuitenkin kyseisen kriteerin edelle, joten kriteeri painotetaan 0,15. Alle on listattuna määritetyt alakategoriat.

- suorituskyvyn historia
- win-win-yhteistyö
- strategiaan tavoitteisiin vastaaminen.

Suorituskyvyn historia kertoo toimittajien sitoutumisesta aikaisempiin vastaaviin projekteihin. Toimittajien pitää pyrkiä win-win-yhteistyöhön. Lisäksi uuden toimittajan tulee sitoutua yrityksen vaatimaan laatu- ja palvelutasoon sekä kustannuksiin.

Kilpailukykyinen hinta on tärkeä taloudellinen mittari. Halutut palvelut tulee pystyä suorittamaan kustannustehokkaasti. Yrityksen taloudellisen vakauden määrittely on tärkeää, ettei yhteistyötä aloiteta taloudellisesti epävakaaan yrityksen kanssa. Kustannusten jakautumisesta ei ole tarjottu tarvittavaa raportointia. Se tulee mahdollistaa, jotta toiminta saadaan läpinäkyvämmäksi ja ettei vastaavaan ongelmaan törmätä tulevaisuudessa.

Toimeksiantajan näkemyskriteeristä kuvataan liitteessä 8. Kustannukset koetaan tärkeimmäksi tekijäksi suuren investoinnin takia ja tuotettu arvo tullaan havaitsemaan vasta muutamien vuosien päästä. Tästä syystä kriteeri painotetaan 0,2:lla. Tarkasteltavat alakategoriat on listattuna alle.

- kilpailukykyinen hinta
- raportit
- vakavaraisuus.

Toimeksiantoyritys vaatii toimittajilta kilpailukykyisen hinnan lisäksi kuukausittaista raportointia. Tämän lisäksi asiakasportfolioon tulee tutustua, jotta joustava ja taloudellinen toiminta mahdollistetaan.

Resurssikriteerissä huomioidaan henkilökunnan pätevyys. Koulutettu henkilökunta mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja asiantuntijapalvelut. Arviointiin vaikuttaa henkilökunnan motivoituneisuus, joka kertoo heidän halustaan vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Toimeksiantajan näkemyskriteeristä kuvataan liitteessä 8. Resurssit painotetaan arviolla 0,075:lla. Käytettävät alakategoriat ovat listattuna alla.

- varastontyöntekijät
- vastuuhenkilöt
- koulutus.

Alakategoriat ovat varastohenkilökunnan ja vastuuhenkilöiden asiantuntijuus sekä heidän jatkuva koulutus. Tämän lisäksi tulee varmistaa henkilökunnan motivoituneisuus omaan työhön, joka vaikuttaa arvosanaan laskevasti tai nostavasti.

Toimittajien toiminta tulee vastata yrityksen laatutasoa. Jotta vaadittuun laatutasoon voidaan vastata myös tulevaisuudessa, toimittajien tulee kehittää ja mitata toimintojaan jatkuvasti. Toimittajien tulee olla luotettavia ja heidän tulee huolehtia toiminnan

ylläpidosta koko tuotteen elinkaaren ajan. Tätä voidaan arvioida esimerkiksi tutustumalla keräilyn suoritustarkkuuteen ja tehokkuuteen.

Toimeksiantajan näkemyskriteeristä kuvataan liitteessä 8. Toimeksiantajan liiketoiminnan laatu ei saa kärsiä, joten painotukseksi annetaan 0,2. Alla ovat listattuna arvioitavat alakategoriat.

- laatutaso
- luotettavuus
- jatkuva kehittäminen ja mittaaminen.

Palveluiden tulee vastata yrityksen määrittämää laatutasoa. Toimittajan tulee pyrkiä jatkuvaan toimintojen kehittämiseen ja mittaamiseen. Toimeksiantoyrityksen pitää pystyä keskittymään ydin liiketoimintansa suorittamiseen, joten heidän pitää pystyä luottamaan toimintojen laadukkuuteen ja tehokkuuteen.

Viimeiseksi kriteeriksi on lisätty toivotut tekijät, joka koostuu toimeksiantoyrityksen yksilöllisistä tarpeista kyseistä uutta toimittajaa valittaessa. Kriteerin alakategoriat ovat listattuna alla.

- IT
- sijainti
- vastuullisuus.

Toimittajien tulee pystyä tarjoamaan tehokas ratkaisu IT:hen, jotta sujuva kommunikointi ja ajantasainen data pystytään takaamaan. Tavoiteltavaa on, että toimittajat ovat integroineet logistisen verkoston järjestelmiinsä ja pystyvät tarjoamaan integraatiota myös toimeksiantajalle tulevaisuudessa. Varaston sijainti vaikuttaa toimitusten nopeuteen ja kustannuksiin. Uutta varastoa hankittaessa sijainti tulee arvioida siis erikseen. Tämän lisäksi toimittajien tulee olla vastuullisia. Toimeksiantoyrityksen asiakkaat vaativat tiettyjen standardien käyttöä, jolloin myös

toimittajien tulee suhtautua tähän vakavasti noudattamalla ympäristöeettisiä lakeja. Kaikki alakategoriat koetaan samanarvoisiksi ja painotetaan tästä syystä 0,15:llä.

Muodostetut kriteerit painotuksineen ja alakategorioineen muodostavat ensimmäisen arviointitaulukon. Käytettävä matriisi painotuksineen on kuvattuna alla olevassa taulukossa 8.

Taulukko 7. Kategorinen matriisi 1

Kriteerit	Paino	Ala-kategoria 1	Ala-kategoria 2	Ala-kategoria 3	Painotettu summa
Kyky	0,15	x	y	z	$(x+y+z)*0,15$
Kapasiteetti	0,075				
Sitoutuminen	0,15				
Talous	0,20				
Resurssit	0,075				
Laatu	0,20				
Toivotut tekijät	0,15				
Yhteensä	1,00				

Toiseen matriisiin kootaan taulukosta 8 saatujen alakategorioiden painotettu summa. Matriisissa 2 toimittajat saavat kokonaistuloksen eri kriteereistä. Toimittajia vertaillaan keskenään kyseisen summan sekä eri kriteereiden avulla. Kyseinen taulukko on kuvattu taulukossa 9.

Taulukko 8. Kategorinen matriisi 2

Kriteerit	Paino	Toimittaja A	Toimittaja B	Toimittaja C	Toimittaja D
Kyky	0,15				
Kapasiteetti	0,075				
Sitoutuminen	0,15				
Talous	0,20				
Resurssit	0,075				
Laatu	0,20				
Toivotut tekijät	0,15				
Yhteensä	1,00	0	0	0	0

5.5 Toimittaja A

Toimittaja A on suuri kansainvälinen ja vakavarainen yritys. Kyseessä on nykyinen logistiikan tarjoaja. Toimittajan A toiminta esitellään ja arvioidaan liitteessä 9.

5.6 Toimittaja B

Toimittaja B on kilpailukykyinen logistisilla markkinoilla. Heillä on kansainvälisesti korkea profiili sekä korkean profiilin asiakkaita. Heidän palveluratkaisunsa on integroitu maailmanlaajuisesti, jolloin asiakkaat voivat integroida toimintansa prosesseihin saavuttamalla toimintoihinsa tehokkuutta ja luotettavuutta.

Toimittajan B kanssa voidaan tähdätä pitkäaikaiseen suhteeseen, sillä he ovat kiinnostuneita toimeksiantoyrityksestä ja näkevät kasvavan liiketoiminnan kiinnostavana ja tulevaisuudennäkymät positiivisina. Toimeksiantoyritys on heidän silmissään potentiaalinen ja täten strateginen asiakas. He ovat valmiita kehittämään liiketoimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimittaja B tarjoaa palveluillaan ratkaisuja asiakkaiden liiketoimintaan proaktiivisesti tuottamalla heille lisäarvoa. He ovat pyrkineet prosessien standardoimiseen ja panostavat jatkuvaan toimintojen mittaamiseen ja kehittämiseen. Laadunhallinta ohjaa työntekijöiden työskentelyä. Standardoitua toimintaa mahdollistaa korkeantasoinen ja luotettava toimita.

Toimittajalla B on asiakkaina jälleenmyyjiä sekä koneteollisuuden asiakkaita. Heillä on tietotaitoa ja kokemusta työskennellä vastaavanlaisten asiakkaiden kanssa kuin toimeksiantoyritys. Toimittajan B tietotaidon avulla pystytään kehittämään liiketoimintaa. Heidän tavoitteenaan on yhteisen tulevaisuuden kehittäminen ja rakentaminen. Päivittäisten toimintojen lisäksi toimeksiantoyritys pystyisi luottamaan, että myös pitkän ajan tavoitteet tulisivat saavutetuksi.

Toimittaja B pystyy tarjoamaan spesifejä ratkaisuja kunkin asiakkaan liiketoimintaan. Tämä puoltaa heidän mahdollisuuttaan sitoutua yksilöllisesti asiakkaiden laatu- ja palvelutasoihin. Joka kuukausia tarjotaan raportointeja liittyen kustannuksiin, mutta myös laatuun. Tämän lisäksi Toimittaja B on kykenevä tarjoamaan asiakkaille spesifioituja raportteja tarpeiden mukaisesti.

Toimittajan B tarjontaan kuuluvat kaikki kuljetusmuodot. Ainoastaan kotimaisista kuljetuksista vastaa ulkoinen tarjoaja. Toimittaja B on kykenevä kappalelähetyksiin. Lisäksi he pystyvät yhdistelemään asiakkaiden kuljetuksia tehokkaasti laajan asiakaskunnan ja kansainvälisen liiketoiminnan ansioista. Kuljetuksien yhdistelemistä pystytään tekemään useissa eri tilanteissa niin tuotteiden lähtiessä varastoilta kuin saapuessa toiseen maahan ja siirtyessä eri kulkuvälineillä asiakkaille. Asiakkaat hyötyvät tästä kustannustehokkaasta mallista.

Toimittaja B tarjoaa varastointipalveluja omistamastaan varastosta, joka sijaitsee optimaalisesti Helsinki-Vantaan lentokentän vieressä. Varastoprosessit ovat systemaattisia ja selkeitä. Asiakkaat ovat hyvin jäsenneiltyjä varastossa ja jokaiselle on oma keräily ja pakkausalueensa. Toimittajalla B on myös muutamia luottamuksellisia asiakkaita, joiden tuotteille on varattu omat alueet. Näin tuotteet eivät voi joutua väärin ihmisten käsiin. Asiakkaiden selkeä jaottelu mahdollistaa myös tehokkaan keräilyn ja pakkaamisen. Toimeksiantoyrityksellä on huonoja kokemuksia koneiden kokoamisesta ja pakkaamisesta. Toimittajalla B on kokemusta vastaavanlaisesti toiminnasta, joten heillä on mahdollista tarjota nykyiseen ongelmaan ratkaisuja. Tämän lisäksi heillä on useita suuria asiakkaita. Tällöin keräily- ja pakkausvirheisiin ei ole varaa, sillä ne vaikuttaisivat niin asiakkaiden kuin toimittajankin liiketoiminnan sujuvuuteen raskauttavasti.

Toimittaja B ei ole halvin vaihtoehto, vaan lähes samanhintainen kuin nykyinen tarjoaja. Laajapalveluportfolio tuo lisäarvoa toimeksiantoyritykselle, mikä mahdollistaa kilpailukykyisen hinnan.

Toimittaja B:n asiakasportfolio on laaja ja vaihteleva. Heillä on todella suuria asiakkaita, mutta myös pienempiä kasvavia yrityksiä. Tämä takaa toiminnalle taloudellisen vakauden sekä joustavuuden. Toimittajan B tavoitteena on rakentaa asiakaspohjaansa strategisesti, jotta suuret yritykset eivät voi vaikuttaa heidän toimintaansa negatiivisesti, mikä luo toiminnalleen taloudellisesti vakaan pohjan.

Henkilökunta on pyritty rakentamaan strategisesti. He ovat erikoistuneet eri toimintoihin, mikä mahdollistaa kyvyn tarjota asiantuntijapalveluita ja esimerkkejä logististen toimintojen suorittamiseen. Vastuulliset henkilöt toimivat proaktiivisesti ja tarjoavat tarvittavaa raportointia tarvittaessa. Työnjohdossa eikä varastolla työskentele vuokratyövoimaa. Varaston henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti, useat laatustandardit

ohjaavat heidän toimintansa. Henkilökunnan tulee tuntea vähintään kolmen asiakkaan toiminta hyvin, jotta toimittajalla on aina käytössään henkilökuntaa esimerkiksi sairastumisten varalta.

Toimittaja B on integroinut logistisen toiminnan järjestelmiinsä ja lisäksi heillä on mahdollisuus integroida se toimeksiantoyrityksen järjestelmään, jos tämä on tulevaisuuden kannalta tavoiteltua.

Yritysvastuu on osana kansainvälisen yrityksen strategiaa. Ympäristöeettisten asioiden tulee ohjata henkilökunnan työtä, jotta vastuulliset pitkänajantavoitteet pystytään saavuttamaan.

Edellä esitellyt toiminnan heikkoudet ja vahvuudet on koottuna SWOT-matriisiin. Tämän lisäksi määritellään mahdollisuudet ja uhat, jotka voivat seurata uuden yhteistyökumppanin kanssa. Nämä kaikki seikat on koottu kuvaan 18.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> Kilpailukykyinen palveluportfolio, lisäarvo palvelut Integroidut ratkaisut ympäri maailmaa Varaston sijainti optimaalinen Helsinki-Vantaa lentokenttä Standardoidut ja toimivat varastotoiminnot Vastuun kanto Kuukausittainen asiakasspesifioitu raportointi Tietotaito Isoja sekä pieniä yrityksiä asiakkaina 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> Kotimaan kuljetuksiin käytössä ulkoistettu palvelu
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> Toimittaja B on kiinnostunut toimeksiantoyrityksestä Uskoo jatkuvaan kasvuun ja on valmis tarjoamaan koko palveluratkaisun Asiakasportfolio on laaja erilaisine asiakkaineen Laaja palveluportfolio Panostetaan sisäisten prosessien kehitykseen 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> Toimeksiantoyritys on pieni asiakas Toimittajalle B Toimittajan joustavuus Toiminnan sulauttaminen standardoituun toimintaan Arvio perustuu havainnointiin

Kuva 15. SWOT-analyysi Toimittaja B

Toimittaja B tarjoaa useita mahdollisuuksia toimeksiantoyritykselle. He uskovat toimeksiantoyrityksen liiketoimintaan ja näkevät yhteisen liiketoiminnan potentiaalisena. Näin ollen Toimittaja B on valmiina tarjoamaan koko palveluratkaisun toimeksiantoyritykselle. Tuloksena olisi tavoiteltu ensisijainen asiakkuus sekä jatkuva toimintojen proaktiivinen kehittäminen. Toimittaja B panostaa sisäisten palveluiden

kehittämiseen, jolloin käytössä olisi aina innovatiivisimmat ja kehittyneimmät ratkaisut. He olisivat näin kykeneviä tarjoamaan ratkaisuehdotuksia nykytila-analyyseissä nousseisiin ongelmiin.

Uhkana toimeksiantoyritykselle olisi heidän liiketoimintansa muutamastakin syystä. Pysyykö Toimittajan B kiinnostus yllä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, jos liiketoiminnan kasvu pysähtyy? Toiseksi: Onko Toimittaja B kykenevä vastaamaan pienen yrityksen vaihtelevaan kysyntään mahdollisimman nopeasti? Ongelmia voi tuottaa toiminnan standardoitu toiminta, jos se ei ole tarpeeksi joustava. Tämä kolmas tekijä voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Toiminnan sulauttaminen standardoituun toimintaan voi tuoda kustannustehokkaita ratkaisuja, joiden tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden optimointi. Arviointi perustuu tehtyihin havaintoihin varastolla ja pidettyihin tapaamisiin Toimittajan B kanssa. Tästä syystä arviointiin tulee suhtautua varauksella. Se ei ole kokemusperäinen arviointi niin kuin Toimittajan A kanssa.

SWOT-matriisiin lisäksi Toimittaja B arvioidaan kategorisenmatriisin avulla. Tehdyn arvioinnin tulokset ovat koottuna taulukkoon 11 sekä perustelut arviolle esitellään seuraavaksi.

Taulukko 9. Toimittajan B kategorinen arviointi

Kriteerit	Paino	Ala-kategoria 1	Ala-kategoria 2	Ala-kategoria 3	Painotettu summa
Kyky	0,15	4	4	4	1,80
Kapasiteetti	0,075	4	3	4	0,83
Sitoutuminen	0,15	4	4	4	1,80
Talous	0,20	3	4	4	2,20
Resurssit	0,075	4	4	4	0,90
Laatu	0,20	4	4	4	2,40
Toivotut tekijät	0,15	3	4	4	1,65
Yhteensä	1,00				

Toimittaja B on kilpailukykyinen korkean profiilin asiakkaineen. Toimittaja omistaa lähes kaikki tarjoamansa palvelut. Tämän lisäksi he pystyvät tarjoamaan toimeksiantoyrityksen kannalta tärkeitä lisäarvopalveluita. Laajapalveluportfolio saa arvosanakseen kiitettävän (4). Toimittaja B kokee toimeksiantoyrityksen kiinnostavana ja potentiaalisena ollen valmiita pitkäaikaiseen ja strategiseen suhteeseen. He pyrkivät

yhteisen tulevaisuuden kehittämiseen ja rakentamiseen, jolloin yhteistyö saa arviokseen kiitettävän (4). Toimittaja B on kykenevä tuottamaan yritykselle lisäarvoa panostaen jatkuvaan toimintojen kehittämiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi he ovat kykeneviä tarjoamaan proaktiivisesti ratkaisuja ongelmiin laajan palveluportfolion ja asiantuntevan henkilökunnan avulla. Kyvykkyys antaa esimerkkejä arvioidaan kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi Toimittaja B saa kyvykkyydelle 1,8.

Toimittaja B tarjoaa varastointipalveluaan omistamastaan varastostaan. Standardoidut prosessit ja tehokkaasti hyödynnetty varastotila tarjoavat luotettavan ja laadukkaan toiminnan. Varastokapasiteetti arvioidaan kiitettäväksi (4). Toimittajalla B on käytössä kaikki kuljetusmuodot. Ainoastaan kotimaisista kuljetuksista vastaa ulkoistettu toimija. Tämän lisäksi he pystyvät tarjoamaan kustannustehokkaat kuljetukset yhdistelemällä maailmanlaajuisesti eri asiakkaiden kuljetuksia. Kotimaisten kuljetusten ulkoistus laskee kuljetusten arviointia hyväksi (3). Kansainvälinen toiminta ja laaja asiakaskunta puoltavat toiminnan tehokkuutta ja joustavuutta ympäri maailmaa. Tästä syystä joustavuus voidaan arvioida kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi kapasiteetti saa 0,825.

Toimittajalla B on sekä korkean profiilin että luottamuksellisia asiakkaita. Heidän kanssaan virheisiin ei ole varaa, sillä ne voivat vaikuttaa raskauttavasti liiketoimintaan. Suorituskyvyn historia arvioidaan kiitettäväksi (4). Toimittaja B on kiinnostunut toimeksiantoyrityksen liiketoiminnasta. Lisäksi he ovat valmiita kehittämään sitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. He tarjoavat asiakaskohtaisia ratkaisuja asiakkaidensa liiketoimintaan parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. Tästä syystä sekä win-win tilanne että strategisiin tavoitteisiin vastaaminen arvioidaan kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi sitoutumiselle saadaan 1,8.

Toimittaja B ei ole halvin vaihtoehto vaan lähes yhtä kallis kuin nykyinen toimittajakin. Laajan ja laadukkaan palveluportfolion takia hinta on kilpailukykyinen ja arvioidaan hyväksi (3). Tarjontaan sisältyy kuukausittainen raportointi niin laadusta kuin kustannuksista. Tämän lisäksi tarjotaan asiakaskohtaisia ratkaisuja raportointiin. Raportointi saa arvosanakseen kiitettävän (4). Toimittaja B on kansainvälinen ja vakavarainen yritys. Heillä on laaja ja vaihteleva asiakaskunta. Yritys osaa ja on kykenevä vastaamaan erikokoisten yritysten tarpeisiin. Strateginen asiakaskannan rakentaminen tarjoaa taloudellisen vakauden, eikä suurien asiakkaiden liiketoiminta

pysty vaikuttamaan raskauttavasti Toimittajan B toimintaan. Täten vakavaraisuus arvioidaan kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi taloudellinen kriteeri saa 2,2.

Varaston henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti ja toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi myös varatyöntekijät on varmistettu. Asiantunteva henkilökunta saa arvosanakseen kiitettävän (4). Vastuullinen tiimi toimii proaktiivisesti ja kantaa vastuunsa. Tämän lisäksi vastuu tasolla henkilökunta on erikoistunut eri logistisiin toimintoihin, jolloin syvällistä tietotaitoa on saatavilla. Vastuullinen tiimi saa arvosanakseen kiitettävän (4). Kuten edellä mainituista seikoista käy ilmi, Toimittajalle A on tärkeää henkilökunnan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Tästä syystä koulutus saa arvosanakseen kiitettävän (4). Kokonaispainotuksesi resurssit saavat 0,9.

Laatustandardit ohjaavat henkilökunnan käyttäytymistä. Prosessit varastoilla olivat selkeitä ja standardoituja varmistaen korkeatasoisen ja laadukkaan toiminnan. Tästä syystä laatutaso arvioidaan kiitettäväksi (4). Toimittaja B panostaa henkilökunnan kouluttamiseen ja motivoimiseen. Samalla laatustandardit ohjaavat heidän toimintaa. Tämän lisäksi Toimittajalla B on paljon suuria ja luottamusasiakkaita, joiden laatutasosta ei voida tinkiä. Tästä syystä luotettavuus arvioidaan kiitettäväksi (4). Varastotoiminnassa on selkeäsi nähtävissä toiminnan hallinta ja ylläpito. Tämän lisäksi Toimittaja A pyrkii jatkuvaan toimintojen kehittämiseen. Tästä syystä kyseinen kriteeri arvioidaan kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi muodostuu 2,4.

Toimittaja B on kykenevä integroimaan oman järjestelmänsä toimeksiantoyrityksen järjestelmään. Tämä ei vaikuta olennaisesti liiketoimintaan nyt ja on tulevaisuudessa resurssi kysymys, joten arvioksi annetaan hyvä (3). Varaston sijainti on ideaalinen Helsinki-Vantaan lentokentän vieressä, mahdollistaen toimintojen kontrollin. Se arvioidaan kiitettäväksi (4). Yritysvastuu on tärkeä osa Toimittajan B strategiaa ja se ohjaa päivittäin työntekijöidensä työskentelyä, joten se arvioidaan kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi toivotut tekijät saavat 1,65.

5.7 Toimittaja C

Toimittaja C on kansainvälinen ja vakavarainen yritys. He eivät ole kykeneviä tarjoamaan lisäarvopalveluita eivätkä tukea tai ratkaisuja kasvavan liiketoiminnan

ongelmiin. Toimittaja C ei ole kiinnostunut toimeksiantoyrityksen liiketoiminnasta, eivätkä he ole valmiita jakamaan resursseja yhteisen liiketoiminnan saavuttamiseksi.

Toimittaja C ei panosta proaktiiviseen toimintaan. He tarjoavat ratkaisuja vain yrityksen tiedostamiin tarpeisiin eivätkä yritä rakentaa yhteistä tulevaisuutta. Tästä syystä pitkäaikainen suhde heidän kanssaan voisi muodostua haasteelliseksi.

Toimittaja C on kilpailukykyinen merikuljetuksissa. Kotimaisiin kuljetuksiin he käyttävät ulkoista tarjoajaa, eivätkö heidän ilmakuljetuksensa ole kilpailukykyisiä. Toimeksiantoyritys ei koe kuitenkaan ilmakuljetuksia tärkeiksi, sillä he pyrkivät välttämään niiden käyttöä korkeiden kustannusten takia. Tiekuljetuksiin toimittaja käyttää ulkoista jakelijaa. Tämä on yritykselle tärkein kuljetusmuoto, jota käytetään erityisesti Ruotsissa, Irlannissa ja Englannissa. Toiminnan riskinä olisivat kommunikaatio vaikeudet ja tarjousten piilotetut kustannukset. Toimittajalla C ei ole mahdollista tarjota kokonaisvaltaista ratkaisua toimeksiantoyritykselle.

Toimittajalla C on yhteensä kolme varastoa, joihin he jaottelevat asiakkaat kategorioidensa mukaisesti. Yksi varastoista on omistettu täysin kemiallisille tuotteille. Toimeksiantoyritys saisi käyttöönsä varastointitilan Helsingin Oulunkylästä, joka on ideaalinen toimintojen sujuvuuden kannalta. Tämän lisäksi heillä on paljon jälleenmyynti asiakkaita. Tämä on etu toimeksiantoyrityksen kannalta, sillä Toimittajalla C on paljon tietoutta jälleenmyyntiin liittyvästä liiketoiminnasta ja prosessien toiminnasta.

Toimittaja C tarjoaa toimeksiantoyritykselle käyttöön varastointialueen, joka on suunniteltu erityisesti pienemmille asiakkaille. Kyseisessä järjestelyssä tuotteet voidaan varastoida asiakkaan toivomalla tavalla, jolloin tila pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Kyseisellä järjestelmällä ei tarvitsisi maksaa ylimääräisiä kustannuksia hukkatilasta.

Toimittaja C ei hallitse varastoprosessejaan. Puheidensa mukaan he toimivat proaktiivisesti sekä mittaavat ja ylläpitävät prosessejaan. Varastoissa on selkeästi nähtävillä, ettei mitään mittausjärjestelmiä ole. Lisäksi toiminta ei ole standardoitua ja se on sekavaa. Keräily ja pakkaaminen eivät ole organisoituja toimintoja ja vaikuttavat sekalaisilta. Asiakkaita ei ole jaoteltu tilassa eivätkä tavaravirrat ole sujuvia ja loogisessa järjestyksessä. Keräilijät tietävät ja tuntevat tavan toimia varastolla, mutta

tämä ei riitä sillä riskinä on tuotteiden häviäminen. Kaikki varaston keräilijät ja pakkaajat ovat ulkoistettuja työntekijöitä, joten motivoitunut työnteko sekä toiminnan laatu voi olla heikkoa. Myöskään kaikki työnjohtajat eivät toimi yrityksessä sisäisesti. Toimittajalla C saattaa olla vaikeuksia sitouttaa henkilökuntaa työympäristöönsä.

Toimittaja C panostaa vastuulliseen toimintaan suorittaen useita ympäristöeettisiä projekteja toiminnan takaamiseksi.

Toimittajan C asiakkuuspäällikkö on työskennellyt Toimittajalla A ja toimeksiantoyritys on ollut yksi hänen asiakkaistaan. Hän tuntee siis toimeksiantoyrityksen liiketoiminnan hyvin. Asiakkuuspäällikkö myöntää, että nykyinen yhteistyö ei toimi ideaalisti toimeksiantoyrityksen kannalta. Parempia ja tehokkaampia ratkaisuja yrityksen liiketoimintaan on hänen mukaansa tarjolla.

Toimittaja C ei tarjoa automaattista raportointia kuukausittain, vaan sitä saa vain pyytämällä. He ovat integroineet järjestelmänsä logistisiin prosesseihin ja ovat kykeneviä integroimaan sen myös toimeksiantajan järjestelmään, jos tämä on tulevaisuuden kannalta tavoiteltua.

Edellä on esitelty toiminnan heikkoudet ja vahvuudet, jos kumppanuus aloitettaisiin Toimittajan C kanssa.. Tämän lisäksi uuden suhteen tuomat mahdollisuudet ja uhat Toimittajan C kanssa on määritelty ja esitellään SWOT-matriisissa kuvassa 19.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> Kilpailukykyinen merikuljetuksissa Varaston sijainti optimaalinen Oulunkylä, Helsinki Asiakkuuspäällikkö työskennellyt Toimittajan A palveluksessa, tuntee toimeksiantoyrityksen liiketoiminnan 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> Varastoprosessit eivät ole standardisoitu Kaikki varastotyöntekijät ovat ulkoistettu Ei kilpailukykyinen ilmakuljetuksissa, kotimaan kuljetuksissa, eikä pakkaamisessa Ei proaktiivisia ratkaisuja
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> Tietotaito jälleenmyynti liiketoiminnasta Kustannustehokas varastointiratkaisu 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> Ulkopuolisen tarjoajan käyttö tiekuljetuksissa Piilotetut kustannukset Kommunikointikatko Henkilökunnan ulkoistaminen Arvio perustuu havainnointiin

Kuva 16. SWOT-analyysi Toimittaja C

Toimittajalla C on mahdollisuus jakaa kallista tietotaitoutta jälleenmyyntiin liittyvästä liiketoiminnasta. Mahdollisuutena olisi kyky ratkaista ja kehittää nykytila-analyysissa

nousseita ongelmia. Ratkaisu tehokkaaseen varastointiin on myös ideaali toimeksiantoyritykselle, sillä heidän kysyntä vaihtelee paljon. Tällöin hukkatilasta aiheutuvat kustannukset saataisiin minimoitua. Tämän lisäksi asiakkuuspäällikön tietotaito toimeksiantoyrityksen liiketoiminnasta nopeuttaisi toiminnan sulauttamista uuden suhteen alkaessa.

Toimeksiantoyrityksen tärkein kuljetusmuoto on tiekuljetukset, joita käytetään erityisesti suurten asiakkaiden kuljetuksissa. Toimittaja C käyttää kyseisiin palveluihin ulkoista toimittajaa. Uhkana voi olla kasvavat piilokustannukset sekä kommunikaatiokatkokset. Tällöin strategiisiin tavoitteisiin, kuten laadukkaaseen toimintaan sekä ajallisiin toimituksiin ei pystyttäisi vastaamaan. Toiminnalle ei pystytä taakaan läpinäkyvyyttä. Henkilökunnan ulkoistaminen on riskinä toimintojen laadukkaalle suorittamiselle. Motivoiminen ja työhön sitouttaminen voi olla liian hankalaa, jos vakinaista työpaikkaa ei voida taata. Arviointi perustuu tehtyihin havaintoihin varastolla ja pidettyihin tapaamisiin Toimittajan C kanssa. Tästä syystä arviointiin tulee suhtautua varauksella. Se ei ole kokemusperäinen arviointi niin kuin Toimittajan A kanssa.

SWOT-matriisin lisäksi Toimittaja C arvioidaan kategorisenmatriisin avulla. Tehdyn arvioinnin tulokset ovat koottuna taulukkoon 12 sekä perustelut arviolle esitellään seuraavaksi.

Taulukko 10. Toimittajan C kategorinen arviointi

Kriteerit	Paino	Ala-kategoria 1	Ala-kategoria 2	Ala-kategoria 3	Painotettu summa
Kyky	0,15	3	3	3	1,35
Kapasiteetti	0,075	3	2	3	0,60
Sitoutuminen	0,15	4	2	2	1,20
Talous	0,20	3	2	4	1,80
Resurssit	0,075	1	3	2	0,45
Laatu	0,20	3	2	3	1,60
Toivotut tekijät	0,15	3	4	4	1,65
Yhteensä	1,00				

Toimittajan C palveluportfolio on kapea. He ovat joutuneet ulkoistamaan useita toimintoja eivätkä pysty tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa tuottavia palveluita. Heillä on kuitenkin toimeksiantoyrityksen kannalta tehokas ratkaisu hyödykkeiden

varastoinnille, joka nostaa arvosanan hyväksi (3). Toimittaja ei ole kiinnostunut toimeksiantoyrityksen liiketoiminnasta. Vastuuhenkilö tuntee toimeksiantoyrityksen liiketoiminnan hyvin, joka voi nopeuttaa ja parantaa yhteistyön sujuvuutta, joten arvioksi annetaan hyvä (3). Toimittaja C tarjoaa ratkaisuja ainoastaan toimeksiantoyrityksen tiedostamiin ongelmiin, eikä proaktiivisesti tarjoa palveluitaan asiakkaiden käyttöön, jolloin arvosanaksi annetaan hyvä (3). Kokonaisarvosanaksi kyvykkyydestä toimittaja C saa 1,35.

Asiakkaat jaotellaan varastoihin tehokkaasti. Lisäksi varastointiin tarjotaan toimeksiantoyrityksen kannalta kustannustehokasta ratkaisua. Varastotilojen standardoimattomuus ja hallitsemattomuus vaikuttavat arvosanaan heikentävästi. Varastokapasiteetti saa arviokseen hyvän (3). Toimittaja C on kilpailukykyinen merikuljetuksissa, sekä kotimaiset kuljetukset ovat toimivia. Arvosanaa heikentää roimasti tiekuljetusten ulkoistaminen. Arvosanaksi annetaan tyydyttävä (2). Ensisijaisen asiakkuuden puute tiekuljetuksissa ja standardoimaton varastotoiminta vaikuttaa toiminnan joustavuuteen ja arvioinniksi annetaan hyvä (3). Kokonaispainotukseksi kapasiteetti saa 0,6.

Toimittaja C on kategorisoinut asiakkaansa tehokkaasti eri varastoihin. Tämän lisäksi heillä on asiakkaina useita jälleenmyyntiyrityksiä ja näin toimeksiantoyrityksen kannalta tärkeää tietoa kyseisestä liiketoiminnasta. Suorituskyvyn historia arvioidaan kiitettäväksi (4). Toimittaja C ei pyri jakamaan yhteisiä tavoitteita keskittyessä päivittäisen liiketoiminnan suorittamiseen. Arvioksi win-win-yhteistyölle joudutaan antamaan tyydyttävä (2). Standardoitujen prosessien puuttuessa strategiaan tavoitteisiin, kuten laatu ja palvelutaso, ei välttämättä pystytä vastaamaan. Ulkopuolisten lähteiden käyttö tiekuljetuksiin voi vaikuttaa kustannuksiin kasvavasti. Tästä syystä tavoitteisiin vastaaminen koetaan tyydyttäväksi (2). Yleisesti sitoutumiskykyyn vaikuttaa heikentävästi henkilökunnan sitoutumiseen yritykseen. Tämä arvioidaan kohdassa resurssit. Kokonaispainotukseksi sitoutumiselle saadaan 1,2.

Toimittajan C tarjoama hinta on toiseksi matalin. Tämän lisäksi he tarjoavat kilpailukykyisiä ratkaisuja varastointiin. Palveluportfolion ollessa kuitenkin liian kapea kilpailukykyinen hinta arvioidaan hyväksi (3). Raportointi ei ole kuukausittaista eikä automaattista. Uhkana on toiminnan hallinnan menettäminen, joten se arvioidaan

tydyttäväksi (2). Suuri kansainvälinen yritys on vakavarainen ja näin olleen saa arviokseen kiitettävän (4). Kokonaispainotukseksi talous saa 1,8.

Kaikki varaston työntekijät ovat ulkoistettuja työntekijöitä. Tehokkuus joutuu paineen alle, jos työntekijöitä joudutaan opastamaan jatkuvasti tehtävissään. Työntekijät saavat arvioikseen heikon (1). Tämän lisäksi myös osa vastuullisesta henkilökunnasta on ulkoistettua. Asiakkuuspäällikkö tuntee toimeksiantoyrityksen toimintatavat ja kasvattaa arvosanan hyväksi (3). Kaikkien työntekijöiden ollessa ulkoistettuja työntekijöitä uhkana on suuri työntekijöiden vaihtuvuus sitoutumisongelmien ja -vaikeuksien takia. Työhön motivointi voi olla haasteellista, jolloin koulutuspanostuksesta ei ole apua, joten se arvioidaan tyydyttäväksi (2). Resurssit saavat kokonaispainotukseksi 0,45.

Toimittaja C huolehtii puheidensa mukaan laatutasosta pyrkien proaktiiviseen toimintaan sekä prosien ylläpitoon ja hallintaan. Varastoissa ei ole vastaavanlaista toimintaa nähtävillä. Se vaikuttaa heikentävästi molempiin laatutason vaatimuksiin sekä jatkuvan kehittämisen arviointiin, jolloin molemmille annetaan arvosanaksi hyvä (3). Edellä kuvailtu toiminta vaikuttaa myös luotettavuuden arviointiin. Jos laatutason ja proaktiivisen toiminnan ylläpidosta pyritään huolehtimaan hyvin, niiden tulisi olla myös selkeästi nähtävissä varastotilassa. Tällöin toiminnan sujuvuuteen ja laadukkuuteen pystyttäisiin luottamaan. Tästä syystä arvioksi annetaan tyydyttävä (2). Laadun yleispainotuksesi muodostuu 1,6.

Toimittaja C on kykenevä integroimaan oman järjestelmänsä toimeksiantoyrityksen järjestelmään. Tämä ei vaikuta olennaisesti liiketoimintaan nyt ja on tulevaisuudessa resurssi kysymys, joten arvioksi annetaan hyvä (3). Varaston sijainti on ideaalinen Oulunkylässä Helsingissä, mahdollistaen toimintojen kontrollin. Se arvioidaan kiitettäväksi (4). Kansainvälinen yritys kokee yritysvastuun tärkeäksi tekijäksi ja on osallistunut useisiin vastuullisiin projekteihin ympäristöeettisiin asioihin liittyen. Arvioksi annetaan kiitettävä (4). Kokonaispainotukseksi toivotut tekijät saavat 1,65.

5.8 Toimittaja D

Toimittajalla D ei ole minkäänlaisia mahdollisuuksia vastata toimeksiantoyrityksen strategiaan tarpeisiin ja tuottaa heille lisäarvoa. He ovat keskittyneet ainoastaan toimintojen reaktiiviseen suorittamiseen. Lisäksi logistinen järjestelmä on tehoton.

Yhteistyön Toimittajan D kanssa voisi olla ongelmallisempi kuin tämän hetkinen suhde Toimittajan A kanssa.

Toimeksiantoyrityksen tärkeimmät markkinat sijaitsevat Pohjoismaissa. Toimittaja D käyttää pohjoismaisiin kuljetuksiin ulkopuolista kuljetusten tarjoajaa. Jokaiseen kuljetukseen lisätään ylimääräinen kustannuserä ulkopuolisen tarjoajan käytön takia. Tämä voi kommunikoinnin ja hallinnan menetykseen. Aikataulut voivat kärsiä, jolloin ajallaan oleviin toimituksiin pystytään vastaamaan. Merikuljetukset ovat Toimittajan D ainoa kilpailukykyinen kuljetusmuoto.

Suuri osa varastotilasta on ulkoistettu, eikä toimintaa tilassa ole standardoitu tai jäsennelty. Varastotila on sotkuinen, sekava ja pimeä. Pienet hyödykkeet häviävät keräilyalueella helposti. Sen lisäksi tilaa ei ole hyödynnetty tehokkaasti, mikä on muihin toimittajiin verrattuna selkeästi kapeampi. Kapasiteetti on rajoittunut niin koon kuin tehokkaan tilan hyödyntämisen kannaltakin. Yksinkertaisesti tarvittavaa varastointia tilaa ei ole. Kyseinen varastointiratkaisu ei ole parempi kuin nykyinen. Ainoastaan sijainti Vantaalla tekevät siitä houkuttelevamman.

Muut logistiikan tarjoajat pystyvät selkeästi tarjoamaan palveluita ja vastauksia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimittaja D ei tarjoa selkeitä vastauksia tai palveluratkaisuja, vaan kaikkien toimintojen ja palveluiden suorittaminen riippuvat aina jostakin tekijästä. Toimittaja D ei kyennyt määrittelemään esimerkiksi automaattista raportoinnin saatavuutta. Tästä johtuen ei pystytäkään määrittelemään mitä kaikkea asetettuun hintaan sisältyy. Hinta on halvin vaihtoehto muihin toimittajiin verrattuna. Se näyttää halvalta, mutta todellisuudessa ei tiedetä paljon lisäkustannuksia toimeksiantoyritykselle voi aiheutua logistisen järjestelmän tehottomuuden vuoksi. Standardoimaton toiminta aiheuttaa virheitä ja näin myös ylimääräisiä kustannuksia, joista toimeksiantoyritys voi joutua vastuuseen. Kyseisiin virheisiin ei toimeksiantoyrityksellä ole enää varaa. Toimittaja D on kykenevä integroimaan järjestelmänsä toimeksiantoyrityksen järjestelmään, jos tämä on tulevaisuuden kannalta tavoiteltua.

Toimittajan D henkilökunnasta on suuri osa ulkoistettu. He eivät myöskään tarjoa toimeksiantoyritykselle työnjohdollista tukea.

Kansainvälisesti suuri ja vakavarainen yritys panostaa laadunhallintaan ja useat standardit ohjaavat heidän toimintaansa. Paikan päällä ei kuitenkaan näy mitään merkkejä suoritetusta ylläpidosta tai mittauksista. Tämä heikentää mahdollisuutta vastata niin laatuvaatimuksiin kuin luotettaviin palveluihin.

Toimittaja D on integroinut strategiaan ja työtapoihinsa vastuullisen toiminnan. Tämä vaikuttaa niin päivittäisen liiketoiminnan kuin pitkän ajan strategisten tavoitteiden valintaan.

Edellä on esitelty toiminnan heikkoudet ja vahvuudet, jos partneruus aloitettaisiin Toimittajan D kanssa. Tämän lisäksi toiminnan aloittamiselle määriteltiin mahdollisuuksia ja uhkia, jotka voivat seurata uuden suhteen myötä. Kyseiset seikat ovat esitelty SWOT-matriisissa kuvassa 20.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> Varaston sijainti optimaalinen Vantaa Merikuljetukset 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> Pohjoismaisiin kuljetuksiin käytetään ulkoista toimittajaa, kuljetuskustannuksiin lisätään tietty extra kustannus Varastoprosessit eivät ole standardisoitu, varasto on pimeä ja sekava Ei kilpailukykyinen pohjoismaisissa, kotimaisissa eikä ilmakuljetuksissa
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> Merikuljetukset 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> Ulkoisen toimittajan käyttö Pohjoismaisiin kuljetuksiin Kustannus ja kommunikaatio riski Nykyinen tilanne mahdollista tapahtua myös tämän tarjoajan kanssa? Arviointi perustuu havainnointiin

Kuva 17. SWOT-analyysi Toimittaja D

Toimeksiantoyrityksellä on ollut ongelmia merikuljetuksissa niin varaston sijainnin kuin kuljetusten tarjoajankin kannalta. Toimittaja D tarjoaa kilpailukykyisiä ratkaisuja näihin, jolloin toiminnalla voi olla suuria positiivisia vaikutuksia.

Toimeksiantoyrityksen suurimmat markkinat ovat Pohjoismaissa. Ulkopuolisen tarjoajan käyttö kaikkiin Pohjoismaisiin kuljetuksiin on liian riskaabelia liiketoiminnalle. Piilokustannukset ja kommunikaation puute voivat kasvaa liian suuriksi ongelmiksi, jolloin toiminnan läpinäkyvyys voidaan menettää täysin. Tuloksena voisi olla pahempi tilanne kuin tällä hetkellä. Tämän lisäksi varastotila on liiketoiminnan kannalta tehoton ja standardoimaton toiminta voi johtaa virheisiin, joista toimeksiantoyritys joutuu

vastuuseen. Arviointi perustuu tehtyihin havaintoihin varastolla ja pidettyihin tapaamisiin Toimittajan D kanssa. Tästä syystä arviointiin tulee suhtautua varauksella. Se ei ole kokemusperäinen arviointi niin kuin Toimittajan A kanssa.

SWOT-matriisin lisäksi Toimittaja D arvioidaan kategorisenmatriisin avulla. Tehdyn arvioinnin tulokset ovat koottuna taulukkoon 13 sekä perustelut arviolle esitellään seuraavaksi.

Taulukko 11. Toimittajan D kategorinen arviointi

Kriteerit	Paino	Ala-kategoria 1	Ala-kategoria 2	Ala-kategoria 3	Painotettu summa
Kyky	0,15	2	2	2	0,90
Kapasiteetti	0,075	2	2	2	0,45
Sitoutuminen	0,15	3	2	2	1,05
Talous	0,20	3	2	4	1,80
Resurssit	0,075	2	2	2	0,45
Laatu	0,20	2	2	3	1,40
Toivotut tekijät	0,15	3	4	4	1,65
Yhteensä	1,00				

Toimittaja D:n palveluportfolio on kapea, sillä heidän ei ole mahdollista tarjota kilpailukykyisiä kuljetuksia eikä varastopalveluita. Tästä syystä se saa arvosanakseen tyydyttävä (2). Toimittaja D keskittyy reaktiivisesti omien toimintojen suorittamiseen, jolloin yhteistyökyky arvioidaan tyydyttäväksi (2). Reaktiivisen suorittamisen ja kapean palveluportfolion takia, Toimittaja D ei kykene tarjoamaan lisäarvoa tuottavia palveluita toimeksiantoyritykselle. He eivät omista sisäisesti tietotaitoutta, joten esimerkkien anto arvioidaan tyydyttäväksi (2). Kokonaispainotukseksi muodostuu kyvykkyydelle 0,9.

Tarjottava logistinen järjestelmä ei ole tehokas, eikä toimeksiantoyrityksen kannalta riittävän kattava tai toimiva. Varastotilaa ei ole hyödynnetty tehokkaasti, sekä se on pimeä ja sotkuinen. Se ei ole parempi kuin nykyinen varasto, joten se arvioidaan tyydyttäväksi (2). Pohjoismaisiin kuljetuksiin käytetään ulkopuolisia tarjoajia. Täällä sijaitsevat toimeksiantoyrityksen tärkeimmät markkinat, jolloin toiminnan hallinnan menetys saattaa johtaa piileviin kustannuksiin sekä palvelu- ja laatutason heikkenemiseen. Kuljetusten kapasiteetti arvioidaan tyydyttäväksi (2). Tarjottavien palveluiden joustavuus kärsii, kun suuri osa tarjonnasta on ostettuja palveluita. Tästä syystä arvioksi muodostuu myös tyydyttävä (2). Kokonaispainotukseksi kapasiteetille saadaan 0,45.

Toimeksiantoyrityksellä on huonoja kokemuksia palveluiden ulkoistamisesta ja useiden väliportaiden suhteista. Toimittajan D tärkeimmät toiminnot toimeksiantoyrityksen

kannalta pyörivät lähinnä ulkoistamisen parissa. He eivät myöskään pystyneet antamaan konkreettisia esimerkkejä tai vastauksia tarjoamistaan palveluista. Tästä syystä suorituskyvyn historia saa arvosanakseen hyvän (3). Toimittaja D pyrkii reaktiiviseen toimintojen suorittamiseen, eikä tavoittele win-win-yhteistyötä. Strategisiin tavoitteisiin, kuten kustannustehokkuuteen sekä laatu- ja palvelutasoihin, on mahdotonta vastata, koska useat palvelut ovat ulkoistettuja. Näin ensisijainen vastuu toiminnasta ei ole logistiikan tarjoajalla. Tämän lisäksi sotkuinen ja pimeä varasto johtaa helposti hävinneisiin hyödykkeisiin. Tästä syystä molemmat niin win-win-yhteistyö kuin kyky vastata strategisiin tavoitteisiin arvioidaan tyydyttäväksi (2). Kokonaispainotukseksi saadaan 1,05.

Toimittaja D tarjoaa palveluilleen halvimman hinnan, mutta ei ole kuitenkaan kyvykäs selittämään, mistä kaikesta hinta muodostuu. Tästä syystä se arvioidaan vain hyväksi (3). Toimittajalla on vaikeuksia selittää tarjoamiaan palveluita. Raporttien pätevyydestä ei ole tietoa. Toimittajasta johtuva puutteellinen informaatio arvioidaan tyydyttäväksi (2). Yritys on suuri kansainvälinen yritys, vakavaraisuus arvioidaan siis kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi saadaan 1,8.

Suurin osa Toimittajan D henkilökunnasta on ulkoistettua. Tämän lisäksi Toimittaja D ei tarjoa työnjohdollisia tai vastuupalveluita. Tästä syystä henkilökuntaan liittyvät alakriteerit arvioidaan tyydyttäväksi (2). Useiden työntekijöiden ollessa ulkoistettuja uhkana on suuri työntekijöiden vaihtuvuus sekä sitoutumisongelmien ja -vaikeuksien takia. Myös puuttuva työnjohdon tuki kasvattaa riskiä, jolloin koulutus panostuksestaan ei ole apua. Koulutus kriteeri arvioidaan tyydyttäväksi (2). Resurssit saavat kokonaispainotukseen 0,45.

Tehoton varasto ja kapea kuljetusportfolio ovat uhkana palvelutason ja näin ollen myös laatutason laskulle. Toimintojen luotettavuus kärsii, jos kukaan ei ole selkeästi vastuussa toiminnasta. Tästä syystä niin laatutaso kuin luotettavuuskin arvioidaan tyydyttäväksi (2). Laatujärjestelmän sanotaan olevan olemassa, mutta itse paikan päällä toimintojen ja prosessien hallintaa tai mittaamista ei näy missään. Toimintojen kehittämiseen ja mittaamiseen vannotaan, mutta sitä ei ole selkeästi nähtävillä. Tämä laskee arvion hyvään (3). Kokonaispainotukseksi laadulle muodostuu 1,4.

Toimittaja on kykenevä tarjoamaan tulevaisuudessa järjestelmä integraation, jos tämä on toivottua. Arvioksi annetaan hyvä (3). Tämän lisäksi varaston sijainti Vantaalla on

ideaalinen arvioltaan kiitettävä (4). Kansainvälinen yritys kokee vastuullisen toiminnan tärkeäksi ja onkin integroinut sen vahvaksi osaksi toimintaansa. Yritysvastuu arvioidaan kiitettäväksi (4). Kokonaispainotukseksi toivotut tekijät saavat 1,65.

5.9 Suositukset ja toimenpide-ehdotukset toimittajan valintaan

Potentiaaliset toimittajat on vertailtu eri alakriteerien perusteella. Tuloksena jokaiselle toimittajalle saatiin painotettusumma, joiden avulla toimittajia voidaan vertailla keskenään. Kyseinen taulukko esitellään alla olevassa taulukossa 14.

Taulukko 12. Toimittajien vertailu kategorisessa matriisissa

Kriteerit	Paino	Toimittaja A	Toimittaja B	Toimittaja C	Toimittaja D	Max
Kyky	0,15	1,05	1,80	1,35	0,90	2,25
Kapasiteetti	0,075	0,60	0,83	0,60	0,45	1,13
Sitoutuminen	0,15	1,05	1,80	1,20	1,05	2,25
Talous	0,20	1,60	2,20	1,80	1,80	3,00
Resurssit	0,075	0,60	0,90	0,45	0,45	1,13
Laatu	0,20	1,40	2,40	1,60	1,40	3,00
Toivotut tekijät	0,15	1,05	1,65	1,65	1,65	2,25
Yhteensä	1,00	7,35	11,58	8,65	7,70	15,00

Ideaalisissa tilanteissa kaikki toiminnot arvioitaisiin erinomaisiksi, jolloin kokonaissummaksi saataisiin 15,00. Ainoastaan Toimittajan A arviointi perustuu pitkäaikaiseen kokemukseen. Tämä on huomioitu muita toimittajia arvioidessa, eikä kukaan toimittajista yllä yhdessäkään kriteerissä maksimiarvioon. Kyseinen vertailutaulukko toimii ainoastaan päätöksenteon tukena. Siihen ei voida luottaa täysin, sillä arvioinnit ovat ainoastaan suuntaa antavia. Tästä syystä myös SWOT-analyysia käytettiin avuksi, jotta toimittajien tuomia mahdollisuuksia ja uhkia ajateltaisiin mahdollisimman kattavasti.

Toimittaja A saa heikoimman kokonaisarvion. Kuten aikaisemmin todettiin, arvioon ei voida täysin luottaa sen ollessa ainut kokemusperäinen tulkinta toiminnan sujuvuudesta. Toimittajan A Arvio löytyy liitteestä 9.

Toimittaja D on nykyistä toimittajaa vahvempi ainoastaan taloudellisissa ja toivotuissa tekijöissä. Toimittaja A on kallein vaihtoehto, kun taas Toimittaja D tarjoaa huokeimman hinnan. Tämä ei kuitenkaan kerro koko totuutta, sillä Toimittaja D ei ollut kykenevä selittämään, mistä kaikesta hinta koostuu. Tämä saattaa johtaa piileviin ja kasvaviin kustannuksiin esimerkiksi pohjoismaisten kuljetusten ulkoistamisen vuoksi. Toimittajan D varasto sijaitsee lähellä toimeksiantoyritystä. He ovat integroineet toimitusketjunsä toiminnanohjausjärjestelmään sekä toiminta on vastuullista. Nämä seikat eivät kuitenkaan riitä toimittajan valintaan, joten Toimittaja D voidaan hylätä. Selkeää lisäarvoa toiminnasta ei ole nähtävillä.

Toimittaja C on nykyistä toimittajaa heikompi ainoastaan resurssikriteerissä. Kaikki työntekijät ovat ulkoistettuja vaikuttaen työntekijöiden motivaatioon ja työhön sitoutumiseen heikentävästi. Myöskään aitoa kiinnostusta toimeksiantoyrityksen liiketoiminnasta ei ole nähtävissä, jolloin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen voi olla haasteellista. Myös tiekuljetusten ulkoistaminen voi olla liian riskaabeli ratkaisu toimeksiantoyrityksen liiketoiminnan kannalta. Arvioiden perustuessa havaintoihin voidaan todeta, että vaihtaminen toimittajaan C ei olisi kannattavaa, sillä selkeitä etuja uudesta toimittajasta ei ole nähtävillä. Ainoastaan kustannustehokas varastointiratkaisu ja tietotaito jälleenmyynnistä ovat toimeksiantoyrityksen kannalta houkuttelevia. Myös Toimittajan C valinta voidaan hylätä.

Toimittaja B on kilpailukykyinen kaikissa kriteereissä. Ainoastaan toivotuissa tekijöissä Toimittajat C ja D pystyvät vastaamaan samaan tasoon. Toimittaja B on kykenevä tuomaan konkreettisia hyötyjä toimeksiantoyrityksen liiketoimintaan. Vaihdoon liittyviä haasteita sekä havainnointiin perustuvan arvioinnin vaikutuksia ei voida kuitenkaan pitää toisarvoisina. Toimittaja B näkee toimeksiantoyrityksen liiketoiminnan potentiaalisena. He ovat valmiina tarjoamaan koko palveluratkaisun, sekä saavuttamaan yhteisesti määritellyt tavoitteet. Heidän asiakas- ja palveluportfoliot ovat laajoja, toiminta on verkostoitunut ympäri maailmaa. Nämä tarjoavat kyvyn vastata joustavasti kasvavan ja muuttuvan ympäristön vaatimuksiin, sillä ainoastaan kotimaiset kuljetukset ovat ulkoistettuja palveluita sekä kuljetuksia pystytään yhdistelemään tehokkaasti muiden asiakkaiden kanssa. Nämä lisäävät toimintoihin läpinäkyvyyttä sekä kustannustehokkuutta. Toimittaja B rakentaa henkilökuntaansa strategisesti, jolloin toimeksiantoyrityksen kannalta tärkeää tietotaitoutta on helposti saatavilla. Laatustandardit ohjaavat myös henkilökunnan toimintaa. Yhtenäistetty ja selkeä toiminta voidaan nähdä myös heikkoutena toiminnan joustavuuden kannalta. Toimittaja

B ei välttämättä ole tarpeeksi kykenevä vastaamaan toiminnan ja kysynnän muutoksiin. Haasteena on myös havaintoperäinen arviointi kokemuseräisen sijaan. Laatustandardit ovat selkeästi nähtävillä varaston toiminnassa, mutta vastaavaa toimintaan ei voida kuitenkaan luottaa ympäri maailmaa.

Toimittaja B tarjoaa selkeästi lisäarvoa lähtölogistisiin prosesseihin nykyistä enemmän. Tunnistetut hyödyt voidaan esittää seuraavasti:

- **Toiminnan parantunut hallinta.** Toimittaja B omistaa kotimaisia kuljetuksia lukuun ottamatta kaikki tarjoamansa palvelut. Henkilökuntaa ohjaavat laatustandardit, jotka ovat selkeästi nähtävillä varastotoiminnassa. Toiminta on siis hallittua ja tarkkaa vaadittujen tasojen ylläpitämiseksi. Hallitumpi toiminta ja toimivampi yhteistyö pystyttäisiin siis saavuttamaan.
- **Joustavuus vastata kasvavan ja muuttuvan liiketoiminnan vaatimuksiin.** Toimittajan B palvelu sekä asiakasportfoliot ovat laajoja. Lisäksi toiminta on verkostoitunut ympäri maailmaa. He ovat tottuneet toimimaan toimeksiantoryityksen kannalta tärkeiden toimijoiden kanssa niin yrityksen koon kuin liiketoiminnallisen alan kannalta. Heillä on tietotaitoa vastata toimeksiantoyrityksen tarpeisiin. Tämän lisäksi he omistavat kaikki tarjoamansa palvelut, joten ensisijaisen asiakkuuden tuoma sujuvuus ja joustavuus pystytään saavuttamaan.
- **Win-win-yhteistyö.** Toimittaja B näkee toimeksiantajan liiketoiminnan potentiaalisena ja on näin ollen erittäin kiinnostunut yhteisestä tulevaisuudesta. He pyrkivät myös rakentamaan henkilökuntansa strategisesti, jotta tietotaitous yrityksellä olisi mahdollisimman kattava. Näin ollen toimeksiantaja saisi kallisarvoista tietoutta käytettäväkseen esimerkiksi nykytila-analyyseissä nousseiden kehityskohteiden ratkaisemiseksi. Toimittaja B olisi kykenevä määrittelemään yhteiset tavoitteet sekä pyrkisi myös saavuttamaan ne. Myös kallisarvoista tietoutta olisi saatavilla.

Vaihdon kannattavuus tulee varmistaa, joten syvempi analyysi toiminnasta on suositeltavaa. Toimintaa tulee ajatella myös kokonaisvaltaisesti, joten myös tulologistiikan toiminnot tulee selvittää tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Tämän lisäksi Toimittajalta B tulee vaatia ratkaisuja sujuvan toiminnan aloittamiseksi ja

sovitun tason ylläpitämiseksi. Tapaamisista koottuun aineistoon tulee suhtautua varovasti ja niiden totuudenmukaisuus tulee tarkistaa.

- Logistiikan kehitysprojektille on asetettu tavoitteet win-win-yhteistyö, toimiva kommunikaatio, ajoissa olevat toimitukset sekä laadukas toiminta. Näihin tulee pystyä vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti ja luotettavasti.
- Hinnan kilpailukyky tulee varmistaa. Kaikki hintaan vaikuttavat asiat tulee selvittää.
- Toimittajan B tulee kantaa vastuu toiminnastaan, jotta toimeksiantaja voi keskittyä ydinliiketoimintansa suorittamiseen.

Tarkoituksena on ratkaista nykyiset ongelmat. Toimittajan B tarjotessa liian vähän konkreettista lisäarvoa toimeksiantoyrityksen liiketoimintaan, voidaan yhteistyötä ajatella jatkettavaksi nykyisen varaston kanssa. Arvio kehitysehdotuksineen löytyy liitteestä 10.

Tarkoituksena on ollut selvittää potentiaalisten toimittajien joukosta ehdokkaat syvällisempää tarkastelua varten, jotta sujuva yhteistyö uuden toimittajan kanssa voitaisiin taata myös tulevaisuudessa. Toimittaja B toisi konkreettista lisäarvoa ja mahdollisuuksia toimeksiantoyritykselle toiminnallaan. Päätöksenteko ei ole yksinkertaista, sillä haasteet eivät ole merkityksettömiä. Pelkästään tämän työn pohjalta ei voida täysin suositella toimittajan vaihdosta.

6 Johtopäätökset

Insinööriyössä tutkittiin toimeksiantajan lähtölogistiikkaa nykyisten haasteiden ratkaisemiseksi. Työn tavoitteena oli arvioida ja kartoittaa nykyinen lähtölogistinen prosessi, jotta se toimisi tulevaisuudessa automaattisemmin, sujuvammin ja proaktiivisemmin. Kartoituksen pohjalta tuotiin kehitystä vaativia toimintoja esille sekä esitettiin karkeita ratkaisuehdotuksia näihin. Yksi kehityskohde valittiin syvempää analyysia varten. Ensisijaista huomiota vaati suhde nykyisen toimittajan kanssa. Tämä johti uusien ja potentiaalisten toimittajien arviointiin ja valintaan.

6.1 Yhteenveto

Insinööriyössä käsiteltiin aluksi parhaita käytäntöjä liittyen lähtölogistiseen prosessiin, jotta saatiin parempi ymmärrys prosessin toiminnasta. Käsiteltäviä asioita olivat tilaustoimitusprosessi, keräily, pakkaaminen ja toimitukset. Lähtölogistiikan vaikuttaessa olennaisesti asiakaspalvelutasoon, myös tähän liittyviä asioita pohdittiin. Parhaita käytäntöjä hyödynnettiin arvioinnissa sekä prosessin kartoituksessa varmistaen, että kaikki tärkeät seikat huomioitiin. Suhteessa kyseiseen toimenpiteeseen, prosessin heikkoudet ja vahvuudet esiteltiin. Kartoituksen tarkoituksena oli antaa karkeita ratkaisuehdotuksia esille nousseisiin ongelmiin, mutta myös löytää kehityskohde syvällisempää analyysia varten. Kyseisten haasteiden ja mahdollisuuksien pohjalta kehityskohteeksi lähempää tarkastelua varten valittiin toimittajien valinta ja arviointi.

Insinööriyössä käsiteltiin aluksi parhaita käytäntöjä liittyen hankintoihin, jotta paras ymmärrys päätöksentekoon liittyvistä asioista saataisiin. Arviointia varten luotiin kriteeristö, jonka pohjana toimivat strategiset tavoitteet, toimeksiantoyrityksen hankinta kriteeristö sekä parhaat käytännöt. Myös nykytila-analyysissa nousseet heikkoudet huomioitiin. Kyseistä kriteeristöä toimeksiantaja voi hyödyntää myös tulevaisuudessa hankintoja tehdessään. Tämän lisäksi toimittajia arvioitiin SWOT analyysin avulla, jotta arviointi olisi mahdollisimman kattava ja potentiaalisimpaan ratkaisuun päädyttäisiin. Insinööriyön tulokset ovat koottu taulukkoon 15.

Taulukko 13. Yhteenvetotaulukko

	Johtopäätökset	Suosituks
Toimittaja B	<ul style="list-style-type: none"> Tarjoaa lisäarvoa selkeästi enemmän kuin nykyinen toimittaja. On kykenevä vastaamaan strategisiin tavoitteisiin. Kyky: automaattinen ja reaaliaikainen data, joustavuus vastata kasvavan ja muuttuvan kysynnän vaatimuksiin, win-win-yhteistyö. 	<ul style="list-style-type: none"> Vaihdon kannattavuus tulee selvittää, jolloin syvempi analyysi tarjottavista palveluista on suositeltavaa. Tulologistiikan toimintoihin tulee perehtyä tutkimuksen keskittyessä lähtölogistiikan kehittämiseen.
Toimittaja A	<ul style="list-style-type: none"> Löytyy liitteestä 10. 	<ul style="list-style-type: none"> Löytyy liitteestä 10.

Nykytilakartoituksessa määriteltiin haasteet, jotka koettiin olevan vuorovaikutuksessa keskenään aiheuttamalla lisää ongelmia. Uuden toimittajan arviointi ja valinta valittiin syvempää analyysia varten, sillä sen oletettiin tuovan toimintaan ratkaisuja, kuten sujuva proaktiivinen toiminta ja kommunikaatio sekä laatu- ja palvelutason ylläpito. Pätevät toimittaja pystyisi tarjoamaan ratkaisuja myös nykytila-analyysissa nousseiden ongelmien hoitoon.

Tavoitteena oli arvioida potentiaalisia toimittajia, jotta korkeampi laatu, kustannustehokkuus ja toimintojen hallinta voitaisiin saavuttaa. Näillä kaikilla tähdättiin kasvavaan asiakastyytyväisyyteen, parantuneeseen toimintojen kontrolliin ja suunnitelmallisuuteen.

Neljä toimittajaa arvioitiin yhden näistä ollessa nykyinen logistiikan tarjoaja. Tutkimuksen lopussa päädyttiin tulokseen, jossa tulisi joko aloittaa uusi suhde Toimittajan B kanssa tai jatkaa yhteistyötä nykyisen varaston tarjoajan kanssa.

Toimittaja B tuottaa selkeästi lisäarvoa nykyistä toimittajaa enemmän tarjoamalla ratkaisuja liiketoimintaan, kuten automaattinen ja reaaliaikainen data sekä joustavuus vastata kasvavan ja muuttuvan kysynnän vaatimuksiin. Syvempi analyysi toiminnasta on suositeltavaa, sillä vaihdokseen ja havainnointiin liittyviä haasteita ei voida pitää merkityksettöminä ja ne tulee selvittää ennen vaihdosta. Tämän lisäksi ennen päätöksen tekoa myös tulologistiikan prosesseihin tulee tutustua insinööriyön

keskittyessä ainoastaan lähtölogistiikkaan, jotta mahdollisimman validi päätös tehdään. Jos toimittaja B valitaan, tulee ymmärtää toiminnan sitovuus ja henkilökunnan sitouttamisen tärkeys toiminnan muutokseen. Projekti on pitkäkestoinen ja vaativa, mikä vaatii molempien osapuolien sitoutumista.

Jos yhteistyötä ei aloiteta uuden toimittajan kanssa, voidaan harkita toiminnan kehittämistä nykyisen varastontarjoajan kanssa. Toiminnan sujuvuus tulee taata, joten ratkaisuihin asioihin, kuten palveluportfolion kapeus ja reaktiivinen kommunikaatio, tulee huolehtia. Lisäksi selkeä tavoitelista tulee esittää varastolle, jotta nykyisistä ongelmista päästään eroon.

Pelkästään tämän työn pohjalta ei voida suositella toimittajan vaihdosta. Voidaan kuitenkin todeta Toimittajan B olevan kykenevä tarjoamaan ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin ja tarjoamaan tavoiteltuja lisäarvopalveluita. Hyötyjen saavuttaminen ei olisi kuitenkaan ongelmatonta, joten syvällisempi analyysi vaikuttavista asioista on tehtävä. Päätös valinnasta tulee tehdä kustannusarvion, palveluportfolion ja vaaditun laatu sekä palvelutason perusteella kokonaisvaltaisen arvion jälkeen.

6.2 Arviointi

Kyseinen insinöörityö oli osa suurempaa logistiikan kehitysprojektia, jossa koko ketju pyritään automatisoimaan ja standardoimaan. Työ toteutui sujuvasti aikomuksien mukaan yhteistyössä logistiikkapäällikön kanssa. Aihe oli sangen mielenkiintoinen sen liittyessä todelliseen tilanteeseen ja toimiessa toimeksiantajan päätöksenteon tukena projektin edetessä.

Yksittäisenä tapaustutkimuksena tuloksia ei voida yleistää, sillä kuvatut toimenpiteet ovat tapaussidonnaisia. Reliabiliteetti pyrittiin saada aikaan noudattamalla ja kuvaamalla tapaustutkimuksen periaatteita ja toteutusta. Tuloksia voidaan pitää myös valideina, sillä asetettuihin tavoitteisiin vastattiin varsin hyvin käyttämällä useita tekniikoita hyväksi. Useamman haastattelijan käyttö olisi tuonut laajemman katsauksen kyseisiin ongelmiin, mutta tämä ei ollut tutkimuksen kannalta olennaista. Mielipidettä vaativat tekijät tarkastettiin johtoryhmän kokouksissa. Toimittajien kategorisen arvioinnin tulokset voisivat vaihdella tutkimusentekijästä riippuen. Tästä syystä toimittajia on arvioitu useammasta näkökulmasta. Lisäksi saadut arvosanat ovat olleet

ainoastaan suuntaa-antavia lukuja. Näin niiden vaikutukset on saatu minimoitua. Ennen työn viimeistelyä asianomaisilla työntekijöillä oli mahdollisuus antaa palautetta ja korjata väärinymmärryksiä työhön liittyen. Tutkimusta ei olisi mielekästä suorittaa uudestaan eri tulosten toivossa, sillä potentiaalisin toimittaja oli selkeästi määriteltävissä arvioinnin jälkeen. Syvempi analyysi tarvitaan, jotta vaihdoksen kannattavuus pystytään määrittelemään ja paras suorituskky saavutetaan.

Työn tuloksien voidaan katsoa olevan varsin relevantteja ja sopivan hyvin juuri toimeksiantajan liiketoimintaan. Tutkimuksen aikana pystyttiin tuomaan esille hyötyjä, haasteita sekä kehitysehdotuksia vastaten asetettuihin tavoitteisiin. Kuitenkaan ainoastaan kyseisen työn avulla ei voida suositella uuden toimittajan valintaa.

Lähteet

- 1 Ballou, R. H. 2004. *Business Logistics/ Supply Chain Management, Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. USA: Pearson Education.
- 2 Benton, W. C. Jr. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- 3 Carter, Ray. 1995. *The Seven Cs of Effective Supplier Evaluation*. Iso-Britannia: Chartered Institute of Purchasing & Supply.
- 4 Christopher, Martin. 2005. *Logistics and Supply Chain Management, Creating Value-Adding Networks*. Iso-Britannia: Biddles Ltd, King's Lynn.
- 5 Coyle, J. J., Bardi, E. J., Langley C.J., 2003. *The Management of Business Logistics*. Kanada: Thomson Learning.
- 6 Eskola, Jari., Suoranta, Juha. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Suomi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- 7 Gourdin, K. N. 2001. *Global Logistics Management, a Competitive Advantage for the millennium*. Iso-Britannia: Blackwell Publisher Ltd.
- 8 Hankintatoimen kehittäminen. 2012. *Hankinnan portfolioanalyysi*. [http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintatoimen_tyokaluja/hankinnan_portfolioanalyysi.html] Luettu 16.2.2013.
- 9 Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., Sajavaara, Paula, 2005. *Tutki ja kirjoita*. Suomi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- 10 Jonsson, Patrik. 2008. *Logistics and Supply Chain Management*. Iso-Britannia: McGraw-Hill Education.
- 11 Juhantila, Olli-Pekka. 2004. *Kauppalehden Johtamisen käsikirja, Osto- ja Logistiikkajohtaminen, Ostostrategiat*. Suomi: Kauppalehti.
- 12 Khaled, A. A., Paul, S. K., Chakraborty, R. K., Ayuby, M. S. 2011. *Selection of Suppliers through Different Multi-Criteria Decision Making Techniques*. USA: Global Journals Inc.
- 13 Kuljetusopas. 2013. *Kuljetus*. [<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/>] Luettu 16.2.2013.

- 14 Langley, C. J., Coyle, J. J., Gibson, B. J., Novack, R. A., Bardi, E. J. 2009. *Managing Supply Chains, a Logistics Approach*. Kanada: South-Western CENGAGE Learning.
- 15 Lysons, K., Farrington, B. 2006. *Purchasing and Supply Chain Management*. Iso-Britannia: Pearson Education Limited.
- 16 Murphy, P. R., Wood, D. F. 2011. *Contemporary Logistics*. USA: Pearson Education, Inc.
- 17 Mwikali, Ruth., Kavale, Stanley. 2012. *Factors Affecting the Selection of Optimal Suppliers in Procurement Management*. Kenia: International Journal of Humanities and Social Science.
- 18 Pouri, Reijo. 1997. *Mitä on businesslogistiikka?* Verkkodokumentti. [<http://www.logy.fi/liitetiedostot/Bussiness.pdf>]. Luettu 4.12.2012.
- 19 Ritvanen, Virpi., Inkiläinen, Aimo., Bell, von Anders., Santala, Jouko. 2011. *Logistiikan ja toimitusketjujen hallinnan perusteet*. Suomi: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGI ry.
- 20 Sakki, Jouni (a). 2009. *Tilaus-toimitusketjujen kehitys, B2B – Vähemmällä enemmän*. Vantaa: Jouni Sakki Oy.
- 21 Sakki, Jouni (b). 1999. *Tilaus-toimitusketjujen kehitys, Logistinen prosessi*. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- 22 Small enterprise strategic development training. 2009. *Arvoketju*. [<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=270&L=2>]. Luettu 3.12.2012.
- 23 Sonmez, Mahmut. 2006. *A Review and Critique of Supplier Selection Process and Practices*. Iso-Britannia: Loughborough University.
- 24 Sollish, Fred., Semanik, John. 2010. *Strategic Global Sourcing Best Practices*. USA: Wiley.
- 25 Stock, J. R., Lambert M. L. 2001. *Strategic Logistics Management*. USA: McGraw-Hill Companies Inc.
- 26 Suomen kuljetusopas. 2010. *Toimituslausekkeet*. [<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/toimituslausekkeet/>]. Luettu 26.12.2012.
- 27 Tapaaminen 1. Marraskuu 14, 2012. *Projekti tapaaminen*; Logistiikkapäällikkö; Toimeksiantoyritys. Helsinki.

- 28 Tapaaminen 2. Marraskuu 27, 2012. *Projekti tapaaminen*; Logistiikkapäällikkö; Toimeksiantoyritys. Helsinki.
- 29 Van Weele, Arjan. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. Iso-Britannia: Cengage Learning EMEA.
- 30 Virolainen, Veli-Matti. 2004. *Kauppalehden Johtamisen käsikirja, Osto- ja Logistiikkajohtaminen, Hankintastrategian periaatteet ja hankinnan ulkoistamisen riskit*. Suomi: Kauppalehti.

Haastattelu: Toimittajan B arviointi

KYKY	
Palveluportfolio	Toimittaja B on erittäin kilpailukykyinen logistisilla markkinoilla. Heillä on kansainvälisesti korkea profiili sekä korkean profiilin asiakkaita. Heidän palveluratkaisut on integroitu maailman laajuisesti. Toiminta missä päin maailmaa tahansa on samantasoista, joka mahdollistaa asiakkaiden integroida toimintansa heidän prosesseihin tuoden asiakkaille kilpailuedun.
Yhteistyö	Toimittajan B kanssa suhde vaikuttaa partneruudelta mahdollistaen pitkäaikaisen suhteen. Toimittaja B toimii proaktiivisesti ja tietotaidon avulla pystyvät jakamaan toimeksiantoyrityksen kannalta tärkeitä tietoja. Heidän tavoitteenaan on yhteisen tulevaisuuden kehittäminen ja rakentaminen. Tämä mahdollistaisi partneruuden ja pitkäaikaisen suhteen, joka on toimeksiantoyritykselle merkittävää. Päivittäisten toimintojen lisäksi he pystyisivät luottamaan, että strategiset tavoitteet tulisi myös saavutetuksi.
Kyky antaa esimerkkejä	Heillä on mahdollisuus tarjota lisäarvopalveluita ja ratkaisuja liiketoiminnallisiin ongelmiin. Toimeksiantoyrityksellä on huonoja kokemuksia erityisesti koneiden kokoamisessa ja pakkaamisessa. Toimittajalla B on kokemusta vastaavanlaisesti toiminnasta, joten heillä on mahdollista tarjota nykyiseen ongelmaan ratkaisuja.
KAPASITEETTI	
Varastotilan hyödyntäminen	Iso varasto, johon asiakkaat on jäsennelty tehokkaasti. Paljon asiakkaita ja volyymit ovat suuria. Varastotilat on hyödynnetty tehokkaasti.
Kuljetukset	Toimittajan B tarjontaan kuuluu kaikki kuljetusmuodot. Kotimaisista kuljetuksista vastaa ulkoinen tarjoaja. He tarjoavat niin kappalelähetyksiä kuin suuria kornettejakin kuljetuksissaan. Tämä on hyvä sillä, toimeksiantoyritys käyttää kappalelähetyksiä paljon täysien konttien ollessa liian suuri ratkaisu.
Joustavuus	Toimittaja B pystyy yhdistelemään asiakkaiden kuljetuksia tehokkaasti. Toimittajalla B on laaja asiakaskunta ja lisäksi toimintaa on useassa maassa. Tämä mahdollistaa yhdistellä asiakkaiden toimituksia tehokkaasti useampaan otteeseen toimituksen aikana.
SITOUTUMINEN	
Mahdollisuus sitoutua strategiaan tavoitteisiin	Toimeksiantoyritys on heidän silmissään potentiaalinen ja täten strateginen asiakas. He ovat valmiita kehittämään yhteisesti liiketoimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
Suorituskyvyn historia	Toimittaja B pystyy tarjoamaan spesifejä ratkaisuja kunkin asiakkaan liiketoimintaa.. Asiakkaina toimittajalla on jälleenmyyjiä sekä koneteollisuuden asiakkaita. Heillä on tietotaitoa ja kokemusta työskennellä vastaavanlaisten asiakkaiden kanssa kuin toimeksiantoyritys.
Win-win yhteistyö	Toimittaja B on kiinnostunut toimeksiantoyrityksestä ja he näkevät kasvavan liiketoiminnan kiinnostavana ja tulevaisuuden näkymät hyvänä.
TALOUS	
Kilpailukykyinen hinta	Toimittaja B ei ole halvin vaihtoehto, vaan lähes samanhintainen kuin nykyinen tarjoajakin.
Raportointi	Joka kuukausia tarjotaan raportointeja liittyen kustannuksiin, mutta myös laatuun. Tämän lisäksi Toimittaja B on kykenevä tarjoamaan asiakkaille spesifioituja raportteja tarpeiden mukaisesti
Asiakasportfolio	Toimittajan B asiakasportfolio on laaja ja vaihteleva. Heillä on todella suuria asiakkaita, mutta myös pienempiä yrityksiä ja start-uppeja. Tämä takaa taloudellisen vakauden sekä toiminnan joustavuuden. Toimittajan tavoitteena on rakentaa asiakaspohjaansa strategisesti luomalla taloudellisesti vakaan pohjan suhteelle.

RESURSSIT	
Varaston henkilökunta	Henkilökunta on erinomaisesti rakennettu ja he ovat erikoistuneet eri asioihin. Tämä mahdollistaa hyvin esimerkkien tarjoamisen eri asioihin liittyen. Nykyinen toimittaja ei ole pystynyt tarjoamaan tätä palvelua.
Työnjohtajat	Vastuulliset henkilöt toimivat proaktiivisesti ja kantavat vastuunsa. Heiltä on saatavissa tarvittava tieto heti, kun siihen on tarve. Supervisortaso toimii myös talossa sisäisesti.
Koulutus	Varasto henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti. Heidän tulee tuntea vähintään kolmen asiakkaan toiminta hyvin, jotta toimittajalla on aina käytössään henkilökuntaa esimerkiksi sairastumisten varalta.
IT	
Mahdollisuus tarjota	Toimittaja on integroinut prosessinsa toiminnanohjausjärjestelmään ja on kykenevä tarjoamaan kyseistä palvelua myös toimeksiantajalle tulevaisuudessa.
LAATU	
Standardoidut prosessit	Varastoprosessi on systemaattinen ja selkeä. Asiakkaat ovat hyvin jäsenneiltyjä varastossa ja jokaiselle on oma keräily ja pakkausalue. Toimittajalla B on myös muutamia luottamuksellisia asiakkaita, joiden tuotteille on varattu omat alueet. Näin tuotteet eivät voi joutua väärin ihmisten käsiin. Asiakkaiden selkeä jaottelu mahdollistaa myös tehokkaan keräilyn ja pakkaamisen.
Prosessien mittaaminen	He ovat pyrkineet prosessien standardoimiseen ja panostavat jatkuvaan toimintojen mittaamiseen ja kehittämiseen. Heidän laadun hallinta on standardoitu toiminta, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa jatkuvasti mahdollistaen korkeatasoisen ja luotettavan toiminnan.
SIJAINTI	
Missä?	Helsinki-Vantaan lentokenttä.